

ÚTILS PRÀCTICS: BARCELONA ASSOCIACIONS / 4

Vamos a trazar un plan para la financiación de nuestra asociación

Manual para socios, donantes, mecenazgo y subvenciones

Equipo de la Agencia Municipal de Servicios para las
Asociaciones de Barcelona, editor






Vamos a trazar un plan para la financiación de nuestra asociación

Manual para socios, donantes, mecenazgo y subvenciones

**Equipo de la Agencia Municipal de Servicios
para las Asociaciones de Barcelona, editor.**



Este dossier ha sido elaborado con diferentes materiales,
aportados por profesionales y expertos que trabajan y quieren al sector asociativo,
en proceso de reinversión. Gracias por su colaboración entusiasta.
Ha sido editado en el marco del Fórum: la Primavera de las Asociaciones 1997,
dedicado a la financiación del sector.

Índice

Introducción

¿Cómo funciona una asociación que quiere autofinanciarse?

Jaume Urgell, experto en gestión asociativa pág. 3

A. Las asociaciones

- Los recursos propios de las asociaciones para su autofinanciación. *Sara Pons y Elena Torrent, Comunicació i Mecenatge* pág. 9

B. Los socios

- ¿Cómo conseguir y potenciar socios y donantes en nuestra asociación?
Enric Vilà, Amics de la Gent Gran pág. 15

C. Las empresas

- La captación de fondos del sector empresarial y privado. *Marta Suñer, Mans Unides-Barcelona, Javier Latorre, Fundació Solidaritat-Universidad de Barcelona y David Camps, Instituto de Formación-Fundación Pere Tarrés* pág. 22

D. Las administraciones

- ¿Cómo acceder a los recursos de las administraciones públicas para la financiación asociativa?
José Manuel Mille, experto en ONL pág. 55

E. Régimen fiscal

- Ejemplos y pautas prácticas para navegar entre el régimen jurídico y fiscal en materia de financiación asociativa. *Ramón Sostres, Agencia Tributaria* pág. 74

F. Dossier

- Vamos a financiar mi asociación y el sector plural de las asociaciones de voluntariado para incrementar la calidad de vida de la ciudadanía: 10 cuestiones clave para conseguirlo en el horizonte del próximo 2000. *Agencia Municipal de Servicios para las Asociaciones de Barcelona* pág. 81



Introducción.

¿Cómo funciona una asociación que quiere autofinanciarse?

Jaume Urgell, experto en gestión asociativa

Este útil práctico pretende ser una herramienta que nos haga plantearnos las cuestiones esenciales que tienen que ver con la financiación y la captación de recursos económicos para la asociación. Vivimos una época de cambio en que el sector asociativo de nuestro país tiene que afrontar muchos retos si quiere convertirse en pieza clave para la gobernabilidad y la mejora de la calidad de vida. Desde los recortes presupuestarios de las administraciones públicas hasta las nuevas ofertas culturales y de ocio, pasando por la situación económica incierta en que viven muchas personas, el sector debe convivir con realidades que afectan y continuarán afectando en el futuro a los ingresos que las asociaciones serán capaces de generar para subsistir.

En esta sociedad cada vez más compleja, es imprescindible, por tanto, destinar parte de los recursos internos de las organizaciones del sector no lucrativo a la captación de fondos y al diseño de estrategias que nos ayuden a ser cada día más autónomos.

A lo largo de este manual práctico se intenta hacer un repaso de las principales fuentes de financiación para las asociaciones y se proponen estrategias concretas para acceder a uno u otro tipo, desde los recursos procedentes de las administraciones públicas, hasta los socios y donantes particulares o las empresas privadas, sin olvidar los ingresos por prestación de servicios. Finalmente, se hace una reflexión sobre los aspectos jurídicos y legales que hay que tener en cuenta si queremos avanzar hacia la autonomía financiera de la entidad. Todo ello en clave práctica.

Quizá en muchas organizaciones del sector la captación de fondos es algo que en estos momentos se limita al esfuerzo que hay que hacer cada año para solicitar una subvención a la Administración. En este útil optamos por abrir el abanico de posibilidades y estamos convencidos de que, con energía e imaginación, cualquier asociación puede hacer de la financiación una herramienta de gestión y no un lastre que impide siempre llevar a la práctica los proyectos.

1. ¿Qué debe tener claro una asociación que quiere autofinanciarse?

Si queremos que nuestra asociación avance hacia una estructura de financiación más autónoma e independiente, primero debemos reflexionar sobre los recursos que necesitamos para tirar adelante el proyecto asociativo, y, por tanto, sobre la filosofía de la asociación y su misión en la sociedad. Es decir, antes que nada debemos entender la financiación como un recurso al servicio de los fines asociativos, y no como un fin en sí mismo. Para ello nos puede ayudar plantearnos las cuestiones siguientes:

Los valores

Quizá el rasgo que diferencia más claramente a las asociaciones del resto de organizaciones que hay en la sociedad (empresas privadas, organismos públicos, administraciones, etc.), sean sus valores específicos, que justifican la existencia misma de las asociaciones. Los valores se pueden definir como la creencias morales en que se basan todas las actuaciones de la entidad y que comparten (o deberían compartir) todos sus miembros.

Definir los valores de la asociación implica establecer unos criterios de base que afectarán a las decisiones que haya que tomar en el día a día.

¿Hemos discutido internamente sobre los valores que han de guiar el funcionamiento de la entidad y todas sus políticas (no sólo por lo que respecta a la financiación, sino a las actividades que organizamos, la manera como gestionamos el voluntariado, etc.)?

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

¿Cuáles son los cuatro o cinco valores que podrían describir mejor nuestra filosofía de asociación, de entre los que se proponen a continuación?

Tolerancia *Libertad* *Justicia*

Igualdad *Responsabilidad*



Humanismo *Civismo* *Amistad*

Participación *Paz*

Solidaridad *Respeto al multiculturalismo*

Calidad de vida *Respeto al medio ambiente*

La misión



La siguiente reflexión que debemos hacernos tiene que ver con un concepto que está de moda en el sector: tener clara nuestra misión. Está de moda y con razón, porque definir nuestro verdadero propósito como entidad nos ayuda a orientarnos en las decisiones que debemos tomar y a descartar posibilidades que no son coherentes con los objetivos que nos hemos marcado.

Definir la misión consiste en explicitar el objetivo último de la asociación, aquello que pretende conseguir en la sociedad, en un sector o en un entorno determinados. Para definir la misión nos hemos de plantear las preguntas siguientes:

- ¿Qué necesidad (social, cultural, educativa, deportiva, medioambiental) hemos detectado en la sociedad? Con otras palabras, ¿a qué problema queremos dar solución desde la asociación?
- ¿Qué respuesta queremos dar al problema detectado? Para expresar esto debemos responder a las grandes cuestiones: ¿Qué vamos a ofrecer externamente? ¿A quién nos vamos a dirigir? ¿Cómo nos vamos a organizar para hacerlo y qué medios técnicos vamos a necesitar?

Para definir nuestra misión también debemos hacernos una pregunta de control:

- ¿Qué tiene de diferente y exclusivo la respuesta que vamos a dar que no exista ya en el entorno?

Ahora reflexionemos sobre estas preguntas e intentemos escribir la misión de nuestra asociación en un máximo de tres o cuatro líneas:

Hagamos un paréntesis y volvamos a leer las ideas que hemos escrito antes. Y ahora pensemos en la manera en que la asociación consigue sus recursos económicos en estos momentos (fuentes de financiación, porcentaje de cuotas de asociados respecto a recursos públicos, actividades que organizamos para captar dinero...).

¿Nuestra estrategia de financiación es coherente con la filosofía, los valores y la misión de nuestra entidad? ¿Por qué sí o por qué no?

¿Qué tipo de actividades organizamos para captar recursos económicos que quizá no se ajustan del todo a los objetivos que nos marcamos en nuestro proyecto asociativo?

¿Podríamos dejar de organizar estas actividades y destinar los recursos y las energías a buscar financiación por otras vías que estuvieran más de acuerdo con la misión? ¿Cómo?

Los servicios y las actividades de la asociación

Volvamos a leer la misión de la asociación y pensemos en la manera como en estos momentos concretamos la respuesta a las necesidades que hemos detectado, más allá de lo que expresa la misión.

¿Qué tipos de servicios presta la asociación o qué actividades organizamos durante el año?

Ahora seamos imaginativos y pensemos qué tipo de servicios y actividades deberíamos estar prestando para acercarnos más a la misión, si tuviéramos recursos. Intentemos escribir tres o cuatro ideas.

Los recursos necesarios

Haciendo un cálculo rápido, pensemos cuánto dinero haría falta para poder prestar cada uno de los nuevos servicios y organizar cada una de las nuevas actividades.

Estas reflexiones previas están encaminadas a hacernos entender la necesidad de recursos económicos como la consecuencia de un proyecto asociativo claro y planificado. La preocupación por encontrar dinero para las actividades de la entidad es normal, pero no debemos olvidar que es imprescindible haber reflexionado sobre nuestra misión y sobre los servicios y las actividades que realmente queremos ofrecer.

Empezar el proceso al revés, es decir, plantearnos como prioridad encontrar dinero para después poder desarrollar el proyecto de la asociación es un mal común, pero uno de los errores más graves que podemos cometer en temas de financiación.

2. ¿Qué significa escoger nuestra propia estructura de financiación y qué aspectos hay que tener en cuenta para hacerlo?

Pensemos en los recursos económicos de que disponemos en la asociación (por ejemplo, los del úl-

timo año), e intentemos escribir qué porcentaje representa cada uno de los siguientes conceptos sobre el presupuesto total de la entidad:

Concepto	Porcentaje sobre el total
<i>Cuotas de socios o donantes</i>	
<i>Donaciones puntuales</i>	
<i>Ingresos por prestación de servicios o venta de productos</i>	
<i>Subvenciones de las administraciones</i>	
<i>Ingresos por subcontratos de las administraciones y convenios</i>	
<i>Fondos procedentes de empresas privadas (patrocinios, colaboraciones)</i>	
<i>Subvenciones de fundaciones</i>	

Cada uno de estos conceptos es una fuente de financiación diferente y la manera como se distribuyen en la asociación los ingresos entre las fuentes es los que llamamos estructura de financiación. El perfil que tiene esta estructura influirá en muchas de las cosas que pasarán en la asociación en el trabajo del día a día. Por este motivo, es vital reflexionar sobre la estructura por la cual queremos apostar y tener claros los efectos que tendrá en la vida asociativa posterior.

Según la manera como se distribuyan porcentualmente los ingresos de nuestra asociación, nos podemos encontrar con las diversas situaciones que se describen a continuación.

El grado de riesgo

El grado de riesgo está relacionado con el número de fuentes de financiación diferentes que tenemos. Cuantas menos fuentes de financiación tengamos, mayor será el riesgo que estaremos asumiendo, ya que cambios en el entorno pueden tener efectos im-

portantes sobre los ingresos de la asociación. Esto es fácil de ver en el caso de las subvenciones, que dependen de las políticas públicas y se ven afectadas por cambios en las prioridades. Una buena manera de contrarrestarlo es solicitar subvenciones de administraciones diversas.

Desde el punto de vista del grado de riesgo de la estructura de financiación, ¿cómo está nuestra asociación? ¿Por qué? ¿Qué deberíamos hacer para situarnos en una posición más cómoda?

El grado de dependencia

El grado de dependencia es un factor muy ligado al riesgo. En este sentido, cuanto más dependamos de un colectivo determinado, más fácil será que nos veamos condicionados por cambios en el entorno. Aquí podemos poner como ejemplo la financiación a través de cuotas de socios. Según cómo esté formada nuestra base social (por edades, procedencia de los asociados, nivel de renta, estilos de vida, etc.), ciertos cambios en los hábitos y en la estructura del gasto de las personas pueden hacer que comience a disminuir el número de socios y no podamos poner freno a este hecho a menos que optemos por promocionar la asociación entre colectivos diferentes.

¿Hasta qué punto nuestra asociación es independiente financieramente? ¿Qué podríamos hacer para incrementar la independencia?

La complejidad de gestión

Otro de los factores que influirán en la vida de la entidad y que se desprende de la estructura de financiación es la mayor o menor complejidad de gestión de los recursos financieros. Cuanto más fragmentada sea nuestra financiación, mayores recursos deberemos destinar internamente a gestionar cuotas de socios y envíos de información a la base social, solicitudes de subvenciones, relaciones con las

empresas privadas que nos patrocinan, etc. Y no sólo se refiere a la gestión administrativa (cobros, liquidaciones, etc.), sino, lo que es casi más importante, deberemos mimar a nuestros financiadores y plantearnos continuamente qué les estamos dando a cambio de su dinero, es decir, cuál es el valor (quizá intangible) que obtienen por colaborar con la asociación. Esto, evidentemente, es muy diferente si tenemos 200 socios de si tenemos 2.000; si tenemos proyectos de colaboración con cinco o seis empresas o con ninguna; si recibimos subvenciones de administraciones diversas o no, etc.

En estos momentos, ¿cuántas horas dedicamos a la semana a las tareas relacionadas con la captación de recursos económicos, del tipo que sean?

¿Es esta dedicación razonable? ¿Orientamos gran parte de nuestras energías a conseguir fondos para poder funcionar? O, por el contrario, ¿deberíamos prestar más atención a estas cuestiones?

Si nuestra asociación se plantea dedicar más recursos internos a la captación de fondos, ¿cuáles de las siguientes tareas podríamos potenciar y por qué?

- Conocer la opinión de los asociados actuales sobre la asociación y lo que esperan de ella para poder mejorar la atención y el servicio que les damos.
 - Diseñar campañas de captación de nuevos socios en entornos o ambientes diferentes a los que hasta ahora eran habituales.
 - Hacer una relación de empresas que podrían estar interesadas en patrocinar alguna de nuestras actividades o servicios y elaborar un dossier de presentación y un proyecto para, posteriormente, visitarlas con propuestas atractivas.
-
-
-

- Reservar un espacio periódicamente para hacer una valoración conjunta de la marcha de la asociación con las administraciones que nos financian.

- Prever reuniones extraordinarias del equipo directivo de nuestra asociación para revisar la política de precios de los servicios que ofrecemos a los socios y a los usuarios, de manera que podamos idear nuevas fuentes de ingresos.

¿Qué otras ideas se nos ocurren?

- _____
- _____
- _____

Para poder llevar a la práctica todas o algunas de las ideas anteriores, ¿cómo nos vamos a repartir el trabajo internamente?

¿Necesitaremos crear una comisión o un área dentro de la asociación que se encargue de los temas relacionados con la financiación? ¿Por qué sí o por qué no?

Estas son unas primeras reflexiones sobre algunas de las tareas ligadas a la gestión de la financiación. Las desarrollaremos a lo largo de todo el útil.

Tesorería

El último factor que debemos tener en cuenta es la disponibilidad de fondos de la asociación. Ésta depende de la diferencia que pueda haber entre el momento de los cobros y el momento de los pagos. La asociación tiene unas necesidades a cubrir que,

en muchos casos, no coinciden en el tiempo con el momento en que el banco cobra las cuotas periódicas de los socios o la Administración hace efectiva la subvención. Las necesidades de tesorería de la asociación vendrán determinadas, en este sentido, por el tipo de fuentes de financiación. Las subvenciones, por ejemplo, se cobran normalmente a posteriori, cuando se puede justificar el gasto que se ha hecho. Por ello la entidad deberá prever cubrir las necesidades con otros ingresos. Las cuotas de socios permiten habitualmente tener entradas de dinero a lo largo de todo el año (dependiendo, naturalmente de si los cobros son mensuales, trimestrales o anuales).

En nuestra asociación, ¿nos encontramos a menudo con problemas de disponibilidad de fondos porque tenemos que pagar a determinados proveedores antes de cobrar las cuotas de socios, las subvenciones, etc.?

¿De qué manera podemos jugar con los plazos (especialmente los que controlamos más: cuotas de asociados, ingresos por prestación de servicios) para mejorar la tesorería de la entidad?

Hasta aquí hemos visto algunos aspectos que se derivan de la estructura de financiación que tiene nuestra asociación. Pero hay que tener en cuenta que son aspectos en gran parte técnicos (excepto quizá la dependencia, que tiene también connotaciones políticas). A la hora de decidir cuáles deben ser los objetivos que nos queremos fijar por lo que respecta a la estructura y a las fuentes de financiación hay que tener en cuenta también la filosofía y los valores de la asociación.

Pensemos en los valores que hemos escogido antes como definitorios de la filosofía de nuestra asociación. ¿Cómo influyen en el cuadro general de financiación? Es decir, ¿según los valores escogidos, deberemos primar más unos tipos de fuentes de financiación u otros? ¿Hay alguna fuente que debamos

descartar porque no se ajusta a nuestros postulados?

3. Tendencias de futuro en la financiación

En este último apartado apuntamos algunas de las tendencias de futuro de la financiación en el sector no lucrativo de nuestro país. Son ideas que nos pueden ayudar a encontrar un modelo adecuado para la asociación teniendo en cuenta las estrategias que están funcionando en el sector.

Tendencia 1: La financiación se entiende cada vez más como un medio y no como una finalidad

Lo venimos comentando desde el principio: debemos hacer un esfuerzo por evitar centrar las energías de la asociación en actividades quizá generadoras de recursos pero que se alejan de nuestros verdaderos propósitos y que no nos ayudan a conseguir los objetivos de la asociación.

Tendencia 2: El sector asociativo asume la complejidad de gestión de la financiación

Cada vez son más las asociaciones que dedican una parte de los recursos internos a afrontar los aspectos relacionados con la financiación. Buscan personas (generalmente voluntarias) que se dediquen a gestionar las relaciones con los socios actuales, a hablar con ellos para saber qué podemos mejorar, a diseñar campañas de captación de nuevos socios, a contactar con empresas para buscar fondos para proyectos concretos, a dialogar con las administraciones...

Tendencia 3: Las estructuras de financiación de las asociaciones huyen del riesgo y la dependencia

Disminuir el grado de riesgo y de dependencia de nuestra estructura financiera implica diversificar

nuestras fuentes de financiación y evitar estancarnos en las subvenciones de la Administración. En este sentido, es importante detectar nuevos colectivos de personas hasta ahora ajenos a la entidad que pensemos que estarían dispuestos a apoyarnos y pensar qué les podemos ofrecer a cambio de asociarse (servicios, información, sentido de solidaridad, colaboración con una causa justa, etc.).

Tendencia 4: Las asociaciones cada vez optan más por la autofinanciación y la generación de recursos propios

De entre las fuentes de financiación que hemos apuntado y que desarrollamos en este manual, los ingresos por prestación de servicios se revelan como el recurso en alza. Por un lado hay una tendencia a la prestación de servicios asociativos para solucionar problemas reales de la sociedad. Por otro lado, el sector se está dando cuenta de que los niveles de calidad en la prestación de estos servicios (sociales, culturales, deportivos, etc.) permite cobrar un precio por ellos.

Tendencia 5: Las asociaciones están descubriendo que muchas empresas privadas están dispuestas a colaborar con el sector

El patrocinio empresarial y la colaboración con empresas privadas es otra de las tendencias de futuro. Todos los estudios (nacionales y extranjeros) lo dicen: las posibilidades de llegar a acuerdos y de cooperar son muy grandes. Lo que hace falta es tener propuestas concretas y bien presentadas, que enfatizen los beneficios que una empresa puede obtener por colaborar con la asociación económicamente. Y aquí hay que echarle mucha imaginación. Hay empresas que buscan mejorar su imagen y sus ventas; otras colaboran únicamente porque consideran que es una manera de comprometerse con la sociedad. También hay empresas que trabajan con el sector porque así sus empleados sienten que forman parte de una organización con preocupaciones sociales y están más motivados. Desde el sector asociativo el reto es tener claros los valores e identificar con qué empresas se puede colaborar.

A. La asociación

Los recursos propios de las asociaciones para su autofinanciación

Sara Pons y Elena Torrent, Comunicació i Mecenatge

Los principales recursos propios con los cuales puede contar una asociación para su autofinanciación son los socios y donantes, los servicios, las actividades promocionales, el merchandising o venta de productos y el control de gastos.

El presente útil tiene como principal objetivo provocar la reflexión de los miembros de la asociación en lo que se refiere a sus recursos de autofinanciación y posibilidades futuras.

1. Socios y donantes

- ¿Qué tanto por ciento suponen los ingresos por cuotas y donaciones en el total de ingresos de la asociación?

- ¿Consideráis que dicho tanto por ciento es el idóneo?

- En caso de no ser así, ¿cuál sería el tanto por ciento que considerarías adecuado?

- Anotad un mínimo de cinco motivos que puedan ser la causa de que no tengáis suficientes socios y donantes.

- Respecto a los donantes puntuales, ¿acaban convirtiéndose en socios en la mayor parte de los casos?

- En caso de no ser así, ¿por qué pensáis que sucede?

- ¿Cómo definiríais en dos frases el público objetivo de vuestra asociación?

- Anotad cuáles son las principales dificultades y cuales las principales ventajas con las que os encontráis para poder acceder a dicho público objetivo.

- El número de socios de vuestra asociación, ¿se incrementa anualmente de forma regular o por el contrario únicamente se mantiene?

- En el caso que la respuesta anterior sea “únicamente se mantiene” o bien “no sólo no se mantiene sino que incluso disminuye”, anotad un mínimo de cinco motivos que puedan ser la causa de este hecho.



- Teniendo en cuenta los motivos que habéis anotado en la pregunta anterior, ¿cuáles pensáis que pueden ser las posibles soluciones?

- ¿Existe en vuestra asociación una estrategia de afiliación clara?

- ¿Cuáles son las principales características de dicha estrategia?



2. Servicios



- ¿Cuáles son los principales servicios que ofrece vuestra asociación?

- En el supuesto que por el momento vuestra asociación no ofrezca ningún tipo de servicios pero se plantee la posibilidad de ofrecerlos en un futuro, recomendamos seguir contestando las preguntas que a continuación se plantean.

- ¿Suponen dichos servicios una fuente de autofinanciación para la asociación?

- ¿Qué tanto por ciento suponen los ingresos por servicios en el total de ingresos de la asociación?

- ¿Consideráis que dicho tanto por ciento es el idóneo?

- En caso de no ser así, ¿qué tanto por ciento considerarías adecuado?

- ¿Cubren los servicios que ofertáis necesidades y/o demandas detectadas en vuestro campo de actuación?

- Anotad cuáles son las carencias y/o demandas detectadas y al lado los servicios que ofertáis que las cubren.

- ¿Existen otras asociaciones y/o empresas privadas que oferten servicios iguales o parecidos a los vuestros?

- ¿Cuáles son sus puntos débiles?

- ¿Cuáles son sus puntos fuertes?

- ¿Cómo os diferenciáis de dicha competencia?



- Anotad las que pensáis que son vuestras principales ventajas ante dicha competencia.

- ¿El precio de vuestros servicios, está equiparado a los precios del mercado o bien está por debajo?

- Si está por debajo, ¿por qué decidisteis mantener esta política de precios?

- En el caso que algunos de vuestros servicios no supongan una fuente de ingresos, ¿se debe al hecho que por ser servicios intrínsecamente unidos a vuestra misión no puedan cobrarse o bien se debe a una mala gestión de dichos servicios?

- Si consideráis que se debe a una mala gestión, anotad cinco factores que podrían hacer mejorar dicha gestión.

- ¿Consideráis que contáis con los recursos tanto humanos como económicos para poder gestionar vuestros servicios con calidad?

- ¿Qué entendéis por “gestionar un servicio con calidad”?

- En el caso que los usuarios de vuestros servicios sean a la vez socios, ¿disfrutan de alguna ventaja económica a la hora de utilizarlos?

3. Actividades promocionales

- ¿Cuáles son las principales actividades promocionales que realizáis durante el año?

- ¿Suponen dichas actividades una fuente de ingresos para la asociación?

- ¿Qué tanto por ciento suponen dichas actividades en el total de ingresos de la asociación?

- ¿Consideráis que dicho tanto por ciento es el idóneo?

- En caso de no ser así, ¿cual sería el adecuado?

- ¿Todas las actividades promocionales que realizáis suponen una fuente de financiación o sólo algunas?



- ¿Las que no suponen una fuente de ingresos, podrían acabar convirtiéndose en una fuente de ingresos?

- Enumerad los pasos que seguís a la hora de planificar una actividad promocional

- ¿Cuáles son las principales dificultades con las que os encontráis a la hora de realizar dicha planificación?

- Anotad posibles soluciones que ayudarían a hacer frente a dichas dificultades.

- Las actividades promocionales que realizáis, ¿son coherentes con la misión de la asociación o en algunos casos se alejan de ésta?

- ¿Cuáles son las estrategias que utilizáis para aprovechar las actividades promocionales como eventos que permiten aumentar el número de socios y voluntarios de la asociación?

- ¿Pensáis que parte del presupuesto de vuestras actividades promocionales podría cubrirse mediante el patrocinio y/o sponsorización de empresas privadas?

4. “Merchandising” o venta de productos

- ¿Cuáles son los principales productos de merchandising de vuestra asociación?

- ¿Qué tanto por ciento suponen los ingresos por venta de productos en el total de ingresos de la asociación?

- ¿Consideráis que dicho tanto por ciento es el idóneo?

- En caso de no ser así, ¿cuál sería el adecuado?

- ¿Previamente a la decisión de adquirir los productos de venta, realizasteis un estudio del público que potencialmente podía adquirir vuestros productos?

- ¿Cuáles eran las principales características de dicho público?

- ¿Adecuasteis la elección de vuestros productos a los gustos de dicho público potencial?





- ¿Coincide el público potencial de dichos productos con el público objetivo de la asociación?

- ¿Cuáles son las principales estrategias de promoción de vuestros productos?

- ¿Son dichas estrategias efectivas al cien por cien o podrían mejorarse?

- Anotad cinco factores que podrían mejorar las estrategias de promoción de vuestros productos

- ¿Qué coste supone para la asociación las estrategias de promoción que utilizáis?

- Dicho coste, ¿queda compensado por el aumento de ventas que comporta?

- En caso de no ser así, enumerad otras vías de promoción que estén a vuestro alcance y que puedan suponer un abaratamiento de los costes de promoción.

- ¿Cuáles son las principales estrategias de comercialización de vuestros productos?

- Enumerad las ventajas e inconvenientes que tienen dichas estrategias

- ¿Aparece el nombre y/o el logotipo de vuestra asociación en los productos de venta?

- El hecho de insertar el logotipo de la asociación, ¿supone que los productos sean menos atractivos comercialmente?

- Enumerad las principales razones por las que pensáis que la gente encuentra atractivos vuestros productos y por tanto, los compra.

5. Control de gastos

- ¿Que entendéis por “ejercer un correcto control de gastos” en la asociación?

- Anotad las diferentes técnicas que utilizáis para ejercer un correcto control de gastos en la asociación.



- ¿Consideráis que disponéis de una buena capacidad de negociación a la hora de negociar los gastos habituales de la asociación?

- Enumerad cinco factores que podrían suponer la mejora de vuestra capacidad de negociación.

- ¿Existen asociaciones con las que podéis trabajar en red mejorando así vuestra capacidad de negociación?

- Anotad las principales ventajas y los principales inconvenientes del trabajo en red.



B. Los socios

¿Cómo conseguir y potenciar socios y donantes en nuestra asociación?

Enric Vilà, Amics de la Gent Gran

1. Estrategia de financiación de la entidad

Toda entidad eficiente necesita de una estrategia para construir su base de donantes. Necesita desarrollar un grupo de donantes interesados.

El punto de partida de esta estrategia es investigar, investigar, investigar. Se necesitan sondeos organizados para saber cuál es nuestro donante.

La estrategia parte de las *necesidades de nuestro donante* y finaliza en sus *satisfacciones*. Debemos conocer sus necesidades (de ser solidario, de información, de reconocimiento, de recompensa...) y saberlas satisfacer (facilitarle el camino de la solidaridad, comunicar nuestras acciones, agradecerle su esfuerzo, gratificar su ayuda...).

Las entidades debemos respetar a nuestros donantes lo suficiente como para *prestar atención a sus valores* y comprender sus satisfacciones.

La captación de fondos se traduce en recursos financieros en un momento concreto, pero no nos asegura la continuidad de estos recursos. Sin aportaciones constantes a lo largo del tiempo (cuotas de los socios colaboradores), es mucho más difícil planificar proyectos y asignarles óptimamente los recursos.

Por otro lado, captar fondos significa captar un "objeto", mientras que captar socios significa captar un "sujeto". Con el objeto sólo obtenemos dinero y ninguna información. Con el sujeto se pueden establecer relaciones e intercambios. Si lo conocemos, y ya le hemos pedido su colaboración una primera vez, podemos volverlo a hacer. Y esta segunda vez con más información. La captación de donantes se tiene que entender en *el largo plazo*. El objetivo de la organización es mantener una relación a largo plazo con el donante, ayudándole a incrementar progresivamente su soporte. La técnica de la colecta de fondos implica siempre iniciar una relación personal con los donantes potenciales, donde estas personas o entidades pueden decidir continuar la relación o pararla. Es por tanto, un proceso que evoluciona en el tiempo, y que tiene un componente de aprendizaje de la relación, de intentar ciertos mensajes que han

dado mejor resultado. Las entidades sin ánimo de lucro tienen en principio tres grandes fuentes de financiación: los donantes, la financiación pública, la financiación privada.

La ONG que tiene más socios o donantes tiene más *poder de negociación* con las instituciones, y una labor sensibilizadora más importante.

Para que una institución crezca a largo plazo, debemos apelar por igual a la parte racional y emocional del individuo.

2. Socios, donantes

Un donante es...

El donante es alguien cuya *relación deseamos cultivar* para que nos acompañe a nuestro programa... y no sencillamente alguien cuya contribución tenemos que recoger...

Una de las cosas que ayudan a avanzar a las entidades sin ánimo de lucro es tener una base amplia, sana y sólida de *personas que se dediquen a ellas*... Necesitamos tener estos defensores...

Desarrollar fondos significa ganarse la adhesión de los donantes, haciéndoles ver como pueden apoyar su organización y hacerles propietarios del resultado que ésta obtenga. Esto requiere de una *estrategia a largo plazo*, más que coordinar una campaña anual de recolección de fondos.

Todos tenemos nuestros propios grupos de interés; nuestro desafío es expansionarlos. Básicamente nos tenemos que formular y considerar a fondo: *¿para quién tiene sentido nuestra organización?*

Todo donante, cada donante tiene que ser *considerado* como alguien *valiosísimo* para nosotros, alguien a quien tenemos que cuidar, informar, acompañar.

Para conseguir dinero tenemos que ir a encontrarlo allá donde se encuentre; esto es muy importante. Tenemos que conocer quién es.

Desarrollar donantes es desarrollar personas; es trabajar por su apoyo y comprensión, y a la vez, proporcionar una creciente satisfacción humana.

Variables que nos pueden ayudar a identificarlo: SEXO / EDAD / CÓDIGO POSTAL / EXTRACTO SOCIOECONÓMICO / PROFESIÓN

Un socio es...

Alguien que reúne las características establecidas por nuestros estatutos y se ha adherido como tal a nuestra institución. En este documento aparece como sinónimo de donante, a pesar de que no necesariamente la condición de socio lleva la obligatoriedad de aportar dinero.

3. Planificación de la Campaña de captación de donantes

Para obtener se tiene que pedir (Jean di Sciullo). Pedir, para una ONG, quiere decir hacerlo de una forma planificada, organizada y sistemática. Si queremos conseguir alguna cosa, primero la tenemos que pedir. No podemos esperar que la iniciativa surja espontáneamente de nuestros donantes.

3.1. Cuestiones básicas

Nuestra entidad se tiene que diferenciar del resto de entidades que piden lo mismo. Lo importante es ganar credibilidad, confianza y comunicación. Consiste en responder a las preguntas: ¿CUANDO? / ¿COMO? / ¿CUANTO? / ¿QUE?

¿CUANDO PEDIR?: La colecta de fondos tiene más éxito si se planifica como el último paso de una campaña global donde se han combinado diferentes medios:

- campaña de publicidad,
- creación de actos de relaciones públicas,
- relaciones con la prensa,
- campañas específicas —jornadas de puertas abiertas, conferencias, etc...

Lo importante es crear un efecto "in crescendo" que culmine con la colecta de fondos. Este esquema es difícil por parte de una organización pequeña que no tiene incidencia sobre la opinión pública.

¿COMO?: Tan importante como el diseño de la campaña es el establecimiento de una mecánica sencilla de colecta de fondos. Lo importante es crear los circuitos adecuados que permitirán a los donantes potenciales efectuar fácilmente sus donativos. Estos canales facilitadores permitirán a la ONG poder avanzar en el sentido inverso, a través del recorrido desde el objeto (donación) al sujeto (donante). Esto implica la utilización del marketing directo, un instrumento desde donde la ONG puede identificar a cada donante y a cada cantidad, dirigiéndose de nuevo para darle las gracias, o solicitar su colaboración periódica en el futuro.

¿CUANTO?: El punto de equilibrio de una campaña de captación de fondos es la cantidad de donativos que equilibra los gastos, de los gastos de la operación de captación. La ONG tiene que obtener el primer año unos donativos que sean como mínimo igual que los gastos. La rentabilidad de la operación aumenta cuando disminuyen los costes, se incrementa el número total de donativos o se incrementa el donativo medio. Para obtener estas mejoras se debe estudiar el mercado analizando el público objetivo óptimo, la propensión al donativo y la forma y contenido de los mensajes.

La rentabilidad de la operación también se ha de medir a largo plazo, apreciando los resultados en una perspectiva plurianual en función del índice de fidelización obtenido en los años posteriores.

¿Qué individuos, corporaciones o instituciones parecen más interesantes potencialmente desde el punto de vista de propensión a la donación? ¿Quiénes son y dónde se encuentran? ¿Cuáles son sus motivaciones y sus expectativas? ¿Cuáles son nuestros costes? ¿Cuál es el donativo medio esperado? ¿Cuál es el mensaje que utilizaremos para ser más efectivos?

¿QUE? Hemos de establecer con claridad los objetivos que se quieren conseguir, no sólo en cantidad de donativos sino en la utilización posterior de estos fondos, y en el trato a largo plazo de los donantes.

¿Cómo utilizaremos los fondos recaudados? ¿Quiénes serán nuestros principales beneficiarios? Si los donantes no nos responden a la primera, ¿volveremos a contactarlos? ¿Con el mismo o diferente mensaje? ¿Cuáles son los objetivos de la acción?

3.2. Público objetivo

Para poderse adaptar mejor al mercado de donantes, es posible dividirlo en subconjuntos (seg-

mentarlo), dado que nuestra entidad llega a diferentes tipos de personas de manera diferente. Se tiene que adaptar la comunicación a cada uno de estos tipos o en todo caso a los que les interese y a quien quiera implicarse de forma eficaz.

Siempre es más interesante dirigirse a un segmento de la población (*público objetivo*) que hacerlo de manera ineficaz a toda la población.

3.3. Ficheros

Este estudio de mercado que nos permite identificar el público objetivo al cual queremos llegar se puede hacer a través del estudio de nuestros ficheros o bien alquilar bases de datos.

Por tanto:

- buscar asesores en marketing directo
- buscar asesores en bases de datos
- decidir si alquilar bases de datos
- buscar proveedores de bases de datos
- escoger número de datos
- presupuestarlo

3.4. Proveedores

Diversos son los proveedores de servicios que podemos necesitar para tirar nuestra campaña adelante. Sobre ellos diversas decisiones se tendrán que tomar:

- *Empresa asesora en marketing directo:*
 - decisión sobre la conveniencia de ser asesorado
 - elección empresa
 - aspectos a consultar
- *Empresa de base de datos:*
 - elección empresa
 - número de direcciones a alquilar
 - escoger segmentos
- *Agencia publicitaria:*
 - cuál
 - definición del servicio
 - términos de colaboración
- *Imprenta:*
 - cuál
 - elementos de la campaña
 - cantidades
 - definición de las características técnicas
- *Empresa de manipulación*
 - cual
 - elementos de manipulación
 - cantidades

- *Empresa de envío*
 - cuál
 - cantidades a enviar
 - calendarizar la campaña
- *Correos y telégrafos*
 - recogida de donativos
 - terminio de las acciones
- *Bancos / Cajas por domiciliaciones*
 - cuál
 - condiciones de gestión de donativos
 - seguimiento de la campaña

Se tiene que coordinar el trabajo de estos pres-tatarios técnicos.

3.5. Calendarización

Para una buena ejecución de la campaña, se deben planificar bien todas y cada una de las acciones a realizar para poder desarrollarla.

Para esto se deben situar en el calendario todas las acciones sucesivas para el desarrollo de la campaña:

	<i>Fecha de inicio</i>	<i>Fecha final</i>
1. Asesores en marq. dir.
Asesores en bases de datos
2. Búsqueda del público obj.
3. Concepción del mensaje
4. Realización de los mensajes
5. Encargo de cartas, desplegables, sobres exteriores, sobres respuesta
6. Personalización de las cartas
7. Impresión de etiquetas
8. Manipulación
9. Franqueo
10. Envío
12. Ingreso bancario de talones, cheques, etc.
13. Gestión de la base de datos informatizadas de los donantes
14. Análisis y comparación de resultados
15. Servicio post-donativo:		
– carta de agradecimiento
– envío de recibos
– envío de certificados
– atenciones telefónicas

3.6. La economía

Ocho apartados principales constituyen los gastos de un presupuesto de un publienvío:

1. Franqueo
2. Alquiler de la dirección
3. Creación
4. Realización de la maqueta
5. Impresión de la carta y del cupón de respuesta
6. Realización de los sobres de respuesta y de los sobres exteriores
7. Prestaciones informáticas, desduplicación, personalización
8. Distribución

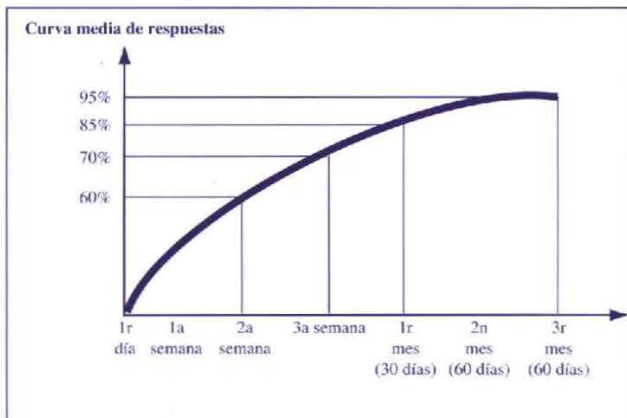
A nivel de costes:

- la distribución supone aproximadamente el 30% del total de los costes,
- los ficheros suponen otro 30 %
- la creación y realización del mensaje el 40 % restante

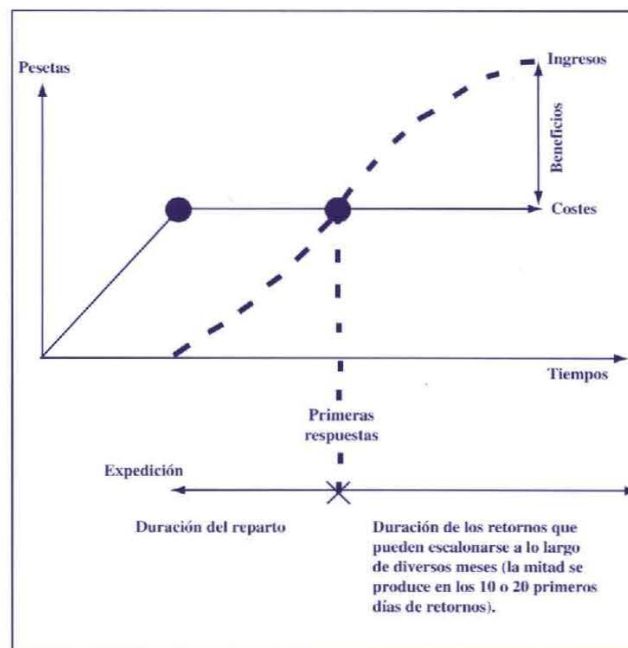
Los *costes* del marketing directo tienen la particularidad de que son previos a la expedición de los mensajes. Los gastos postales, que representan entre el 25% y el 60% del coste de un marketing, se pagan al contado. Correos no da crédito, y no se recuperan si el mensaje está mal dirigido. De aquí viene la obsesión por las huelgas de correos de todos los profesionales del marketing directo. Se tiene que predecir, así, un avance de tesorería durante 30 ó 90 días, entre el pago de los gastos y la cobertura de estos gastos a través de los ingresos.

Se debe considerar que los gastos fijos de creación y realización de la maqueta son marginales y se reducen a medida que aumenta el número de envíos.

En cuanto a los *ingresos*, alrededor del 50% de respuestas tienen lugar entre los 10 y los 12 días há-



biles después del primer día significativo de retornos; entre un 70 y un 75% la semana siguiente y entre el 80 y el 85% al cabo de un mes; un 15% tardarán aún dos meses en llegar y un 5% entre 6 meses y un año; concretamente, cuando se producen nuevas campañas, los donantes envían los cupones de la campaña precedente.



4. Ejecución de la campaña

El principal medio de colecta de fondos y socios colaboradores es el mailing. Un mailing puede estar compuesto por un número variable de diferentes elementos, pero en la carta está casi siempre presente. Además se acostumbra a adjuntar un cupón-respuesta, un folleto informativo, algún elemento de reclamo adicional, un sobre exterior y un sobre respuesta (mayoritariamente de franqueo en destino).

Cada organización se inicia con un *estilo* de comunicación que va perfilando y ajustando con los años. Este perfil tiene que ver con el posicionamiento, el ciclo de vida de la ONG, la madurez del mercado no lucrativo, los objetivos de la campaña, etc. Así, combinando diferentes aspectos podemos llegar a obtener diferentes *tipos de mailing*:

- el mailing de captación de socios colaboradores
- el mailing de captación de fondos de emergencia
- el mailing de estilo emocional
- el mailing de estilo racional.

4.1. Los elementos de la campaña

4.1.1. La carta

Comporta el nombre y la dirección del destinatario al cual se destina directamente para obtener el donativo.

10 elementos a tener en consideración !

1. ¿Quién somos? Características que generen confianza y de interés
Nº registro de la entidad
Fundación / asociación de utilidad pública
Pública / privada
2. ¿Qué hacemos ? Lo más concreto posible, no maximalismos.
3. ¿Qué le proponemos?
4. ¿Cuál es la magnitud del problema?
Información cuantificada
5. ¿Cuál es la solución que le proponemos?
6. Ejemplos concretos de nuestro trabajo.
Poner resultados con cifras de las actuaciones.
7. Razones para pedir la colaboración
8. Diferentes formas de colaboración
9. Donación que se le aconseja
10. Agradecimiento por adelantado por su colaboración.

La carta se tendría que estructurar en estas 4 fases:

1. Atraer la atención
2. Suscitar interés
3. Desvelar la decisión
4. Provocar la acción

4.1.2. El cupón / sobre respuesta

Es la continuación lógica de la carta. Es el elemento determinante del mensaje, porque permite concretar el donativo, El cupón tiene que ser directo. Si no se propone una cantidad concreta, el donante decidirá por su cuenta, dudará sobre la cantidad y frecuentemente renunciará. Los datos imprescindibles son:

1. Dirección
2. Tipo de colaboración
3. NIF

Domiciliación bancaria

Los siete elementos que componen un buen cupón de respuesta:

1. Hacer explícito el reclamo principal y renovarlo.
2. Proponer cantidades concretas de donativos. Más de dos tercios de las respuestas escogerán los dos primeros importes indicados y un 40% el primero.

3. Al lado de las cantidades propuestas, poner ejemplos de lo que se puede hacer con ellas o bien poner fotografías.
4. La explicación clara y detallada, meticulosa, de como efectuar el donativo, como rellenar el cupón, etc..., es indispensable, sin olvidar ningún detalle práctico.
5. Insistir sobre las ventajas fiscales y las—— diligentes del recibo fiscal que permita beneficiarse.
6. El revés del cupón puede aportar informaciones complementarias sobre la obra, con el fin de inspirar confianza.
7. Incluir las datos legales referentes al régimen jurídico de la institución.

4.1.3. El desplegable adjunto

Su presencia tiene que estar justificada por la rentabilidad y se tiene que probar mediante un test. Si se prueba que el sobrecoste que representa el desplegable es compensado positivamente por un aumento de la cantidad de donativos en relación con las cantidades recogidas por una carta sola, la necesidad que esté es inversamente proporcional a la notoriedad de la entidad. Cuanto más conocida sea, más podrá ahorrarse en informaciones que complementen la de la carta. Otros tipos de documentos complementarios a la carta: fotografía, postal, folleto con información complementaria, díptico, tríptico, desplegables.

4.1.4. El sobre exterior

Recoge los diversos elementos descritos anteriormente y permite que lleguen debidamente franqueados, al buzón del cliente potencial. Es el primer contacto con el usuario por esto se tiene que considerar como un medio para sí mismo

Es necesario que figure la entidad, el destinatario y algún slogan para poder llamar la atención. Decisiones a tomar: tintas, tamaño y peso. En un plano material, puede ser clásico (personalizado o bien por medio de una etiqueta) o con ventanilla (la carta o el cupón respuesta es lo que se personaliza y llevan el bloque de la dirección en el sitio de la ventanilla).

4.2. El tratamiento de las respuestas

Tendremos que tener en cuenta para una buena gestión de la campaña los siguientes pasos:

1. Recoger de correos los sobres respuesta.
2. Abrir los sobres respuesta.

3. Clasificar los cheques postales, los bancarios, billetes de banco o otros medios de pago.
4. Clasificar los cupones respuesta codificados y entrarlo al programa informático.
5. Crear un cupón de respuesta en caso de que no exista.
6. Actualización de los ficheros con las datos de los donantes.
7. Donantes de cuota fija regulares: actualizar como "último donativo" con la carta y el importe de éste.
8. Para nuevos donantes: entrar las datos.
9. Archivo de cupones respuesta.
10. Gestión de cobros.
11. Expedir recibos fiscales de la entidad.
12. Confección del informe semanal de campaña.

4.3. El servicio postdonativo

Esta correspondencia representa volúmenes muy importantes. En todos los casos se tiene que responder con diligencia y cortesía a todas las cartas de los donantes: especialmente a las reclamaciones referidas al ingreso de su contribución, a la falta de recepción o inexactitud del recibo fiscal, y a los problemas de abonos. La rapidez y el carácter sistemático de estas respuestas, además del hecho que se trata de la más elemental educación frente a los donantes, es un factor determinante de fidelización. Un donante al cual no se responde o cosa aún peor, no lo hace de forma educada, no donará nunca más, y lo hará saber a todo su entorno.

Diversas informaciones se pueden hacer llegar a nuestro donante para establecer una fluidez en la relación y mantenerlo informado. entre otras destacamos:

- la carta de agradecimiento
- el recibo
- el certificado fiscal
- invitación para participar en actividades
- la memoria anual
- información de la auditoría realizada.

5. Evaluación de la campaña

5.1. Factores de éxito

La medida del éxito de una campaña no se puede evaluar sólo a corto plazo, durante el año de lan-

zamiento de la campaña, sino que se tiene que analizar a medio / largo plazo. Además, se tienen que tener en cuenta diversos factores que pueden actuar complementariamente o antagónicamente sobre el resultado final. Hay unas reglas de oro que se han de tener en cuenta:

- *los costes de una acción de captación de donantes constituyen una inversión que se amortiza en 3,4 ó 5 años.* porque los donantes que se captan de esta manera, renovarán o incrementarán- si se planifican acciones de fidelización- su donativo en los años posteriores, durante 4 ó 5 años como mínimo. De la misma forma que un inversor se interesa por la renta neta que obtendrá durante la vida útil de su activo, Las ONG miden la rentabilidad de su inversión en captación de nuevos donantes, mediante el total de donativos que obtendrán durante la vida media de cada donante. El proceso de inversión en donantes requiere una— sistemática de listas masivas de mailing con la finalidad de obtener un conjunto de familias e individuos dispuestos a apoyar a la organización a medio / largo plazo, con una serie de donativos anuales periódicos y puntuales.
- *El proceso de captación de nuevos donantes requiere una fuerte inversión inicial:* A lo largo del primer año, sólo un pequeño porcentaje de las personas contactadas quedarán convencidas- del 1% al 5% - en función de lo idóneo que sea el mensaje, la notoriedad de la organización, el atractivo de la propuesta, etc.
- *El principio de la colecta de fondos descansa sobre la base que cada nuevo donante es una inversión en ingresos futuros. La vida entera del donante, ligada a la entidad, es la que contribuye a rentabilizar la inversión inicial.* Si esto no fuera así, y la organización no pudiera conseguir retener sus donantes, la inversión inicial no estaría justificada porque el coste de captación del primer año supera el importe de la primera donación.

5.2. Indicadores

Los indicadores más utilizados para evaluar las campañas:

- Índice respuesta (%) =
$$\frac{\text{Número de respuesta}}{\text{Número de envíos}} \times 100$$

$$\bullet \text{ Donativo medio (ptas)} = \frac{\text{Importe total donativos}}{\text{Número de donantes}}$$

$$\bullet \text{ Coste unitario mensaje (ptas)} = \frac{\text{Coste de los envíos}}{\text{Número de envíos}}$$

$$\bullet \text{ Coste por respuesta (ptas)} = \frac{\text{Coste de los envíos}}{\text{Número de donantes}}$$

- Índices de fidelización sucesivos, (%)
 - Evolución de los gastos de comunicación (ptas)
 - Creciente de la aportación media, (%)
 - Aportaciones extraordinarias (ptas)
 - Vida media del donante (nº de años)
 - Couple (5 respuesta x donativo medio) (ptas)
- El nivel de rentabilidad (punto en que los ingresos equilibren los gastos) se obtiene:

$$\text{Nivel rentabilidad (\%)} = \frac{\text{coste del publienvío} \times 100}{\text{Donativo medio est.} \times \text{núm. trama}}$$

Bibliografía

ALET, J. *Marketing Directo Integrado*, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1991.

DI SCIULLO, J *Marketing i comunicació de les institucions*. Ed. Pleniluni. Col. Animació Sòcio-cultural. Barcelona, 1995

DRUCKER, Peter F., *Dirección de instituciones sin fines de lucro*, El Ateneo, Buenos Aires, 1992.

KOTLER, P. *Strategic marketing for nonprofit organizations*, Prentice Hall, 1987, Englewood Cliffs, New Jersey.

RUIZ y BARCELÓ, Anna, *El Marketing a les organitzacions no lucratives*, Tesina d' ESADE, Barcelona, 1996.

C. Las empresas.

La captación de fondos del sector empresarial y privado.

Marta Suñer, Mans Unides-Barcelona, Javier Latorre, Fundació Solidaritat-Universitat de Barcelona, y David Camps, Institut de Formació-Fundació Pere Tarrés.

0. Introducción

Este capítulo del útil tiene como objetivo aportar una **metodología e instrumentos** que sean de utilidad para diferentes ONL's (Organizaciones No Lucrativas) que constatan la necesidad de buscar financiación en el sector empresarial y privado. Las reflexiones que siguen, como se podrá comprobar, por la descarga de tecnicismos y por el tono empleado con el que se pueden identificar los directivos y gestores de cualquier ONL, parten de la práctica –con éxitos y fracasos– en la búsqueda de patrocinio de los autores de dicho artículo.

Pero, ¿cuándo tiene sentido que dediquemos un esfuerzo en estrechar relaciones con el sector empresarial y privado?

En nuestra opinión, cualquier asociación, además de programar sus actividades y servicios a ofrecer, en consonancia con su misión, para hacer realidad lo que desea plasmar, simultáneamente tiene que analizar cómo va a financiar sus actividades. Necesita definir su política financiera.

¿Cómo nos estamos financiando? Sería la primera pregunta a plantearnos en nuestra entidad.

ENTIDADES FINANCIADORAS	COLECTIVOS COLABORADORES

Analizar todos los ingresos que hemos obtenido. ¿Cuál ha sido su procedencia? ¿Qué importancia relativa tiene cada uno? ¿La relación entre ellos es similar o existen unos pocos que han posibilitado la mayor parte de los ingresos obtenidos por la asociación durante este año? ¿Qué % de ingresos han sido extraordinarios (por ej. debido a la venta de patrimonio de la entidad)?

PROCEDENCIA IMPORTE	% SOBRE EL TOTAL	%ACUM	I.ORD (ordinarios)	I.EXTRA

Estos ingresos ¿cómo los he asignado según los gastos de la entidad?

PROCEDENCIA INGRESOS	IMPORTE	VINCULACIÓN A GASTOS

Durante los últimos cinco años ¿qué evolución en cuanto a tipos de ingresos he tenido? ¿Y en cuánto a los gastos?

PROCEDENCIA	1993	1994	1995	1996	1997
INGRESOS					
GASTOS					

Las respuestas de estas preguntas nos pueden dar unas primeras pistas de qué **estrategia financiera** ha tenido la ONL. Cómo ha podido afrontar su evolución en actividades y servicios que ofrece la entidad. Pero sólo con estos datos internos e históricos de la entidad es muy arriesgado plantear una política financiera con una visión de futuro. Nos es necesario conocer qué han hecho otras entidades similares a la nuestra.

Análisis de ONL'S de nuestro sector

Entidad	Presup. aprox.	Procedencia	s/total ingresos % relativo Ingresos

Analizar los puntos fuertes y débiles en comparación con el sector en cuanto a las diferentes vías de financiación.

PUNTOS FUERTES

Detectar las oportunidades que en comparación con nuestro sector no hemos explotado suficientemente.

Partiendo de esta información la entidad ha de definir su política de crecimiento en cuanto a actividades a realizar. ¿Qué coste supondrá? ¿Cómo lo vamos a financiar?

PUNTOS DÉBILES

ACTIVIDADES ADICIONALES PROGRAMADAS POR LA ONL:

COSTE ECONÓMICO ACTIVIDADES ADICIONALES

¿DE DONDE OBTENDRÉ FINANCIACIÓN ADICIONAL?

La primera respuesta automática que nos sale es hacer una proyección según las diferentes posibles vías financieras y reforzar aquellas en que hemos detectado un insuficiente desarrollo en comparación con nuestro sector. Podemos definir nuestra política y cuantificar los objetivos a alcanzar.

Esta metodología parte del supuesto que el futuro será una proyección del pasado. En entornos estables ello es razonable.

Actualmente estamos viviendo un período de **gran incertidumbre** en cuanto a prevenir cómo será el futuro más cercano. A raíz de los avances tecnológicos, la movilidad de los flujos de capital a nivel mundial, la emergencia de nuevos países industrializados, los movimientos migratorios, la consolidación de una única ideología, los límites ecológicos y otros factores, se pueden prever unas repercusiones revolucionarias a nivel social y cul-

tural de nuestras sociedades. **La nueva sociedad del conocimiento nos obliga a trabajar en entornos de gran complejidad, incertidumbre y creatividad.**

Las asociaciones que no sepan adaptarse a este nuevo entorno, por muy buen currículum histórico que tengan desaparecerán. ¡Renovarse o morir!

Tradicionalmente las Juntas Directivas de las ONL's suelen ser las más reacias a plantear innovaciones. Ya no lo podrán ser. Deberán primar la creatividad y una alianza clara con el área de comunicación y marketing.

Financiadores históricos como suelen ser diferentes entidades públicas a través de subvenciones, ya no podréis partir de la seguridad de que en los próximos años se mantendrá con las mismas tendencias. **Será mucho más realista asumir que en este proceso de mutación social el actual modelo de Estado del Bienestar entrará en crisis.** El Estado no tendrá tanto protagonismo ni recursos en comparación con otros actores privados.

La evolución de nuestros socios, los ingresos por la venta de nuestros servicios y otras posibles vías financieras sufrirán una gran variación.

Si no establecemos una **estrategia pro-activa** de implicación de los diferentes actores sociales de nuestro entorno, asumiremos una gran vulnerabilidad.

Y uno de estos actores es el empresarial y privado. Para disminuir nuestro grado de vulnerabilidad financiera deberemos incrementar el número de actores-financiadores de la entidad. ¿Qué % de nuestros ingresos provienen de estos actores?

NOMBRE FINAN. PRIVADO	IMPORTE ECONÓMICO	REGULAR	PUNTUAL

Con una buena estrategia cualquier tipo de entidad podrá tejer un entramado de relaciones con el sector empresarial y privado que le posibilite financiar una parte importante de sus servicios.

Este es el reto de este texto. Confiamos que su lectura sirva para convocar una reunión de vuestro equipo directivo con un orden del día claro:

CÓMO IMPLEMENTAR CON ÉXITO UN PLAN DE CAPTACIÓN DE FONDOS DEL SECTOR EMPRESARIAL Y PRIVADO.

1. Aclarando terminologías

¿Este texto persigue un patrocinio o bien un acuerdo de mecenazgo? ¿Qué es esto del marketing

con causa? En Gran Bretaña las ONL's practican el "fundraising". BBV "esponsoriza" la vuelta ciclista de España. Un directivo me ha propuesto que lleguemos a un acuerdo de "cesión de marca".

El uso de estas terminologías tiene un grado de ambigüedad. No suele haber unanimidad entre los pensadores que han teorizado sobre las relaciones entre el sector empresarial y las ONL's.

A continuación vamos a intentar definir las terminologías que más comúnmente podéis leer en medios de comunicación o revistas especializadas de negocios o en vuestras exitosas reuniones con directivos de empresas.

1.1. Mecenazgo

Es un instrumento de comunicación institucional que favorece y enriquece la comunicación interna y externa de las empresas y les permite encontrar el medio de expresarse de forma original, fuera de la publicidad tradicional. **Es un medio para valorizar a largo plazo la imagen social de la empresa.**

Ciertos directivos de empresas constatan que un gesto inteligentemente desinteresado puede ser muy provechoso. Es la razón de ser de la inversión en comunicación que es el mecenazgo.

El mecenazgo de causas humanitarias o sociales puede ser portador de más resonancia y más duradera, que la simple esponsorización de un velero.

Y como veremos, vuestra ONL puede llegar a diferentes acuerdos de mecenazgo:

- Mecenazgo asociado
- Mecenazgo en tiempo de trabajo en beneficio de la ONL
- Mecenazgo cruzado

Pero no es tarea sencilla. Deberéis adaptar el lenguaje de la definición de vuestra misión y servicios que ofrecéis como un valor positivo en imagen de la empresa. Y convencer a los directivos que invertir en mecenazgo en vuestra ONL es una inversión rentable.

1.2. Patrocinio

La empresa busca un resultado a corto plazo, y por eso se interesa exclusivamente por acontecimientos que puedan tener efectos inmediatos en la imagen, no de la empresa, sino de un producto o de una marca.

Tanto el mecenazgo como el patrocinio son dos instrumentos que implican una donación de dinero o productos o servicios por parte de la empresa patrocinadora a la entidad patrocinada. La empresa a cambio espera valorizar su imagen a partir de esta operación de patrocinio, comunicada y difundida desde la entidad beneficiaria. **El uso del nombre de la entidad beneficiaria del patrocinio siempre se mantiene bajo el control de la entidad.** Y este control lo deberéis garantizar en una cláusula del contrato privado que firméis con la empresa patrocinadora. Es nuestro consejo.

Y en patrocinio también cabe muchas fórmulas de colaboración empresas -ONL's. Por ejemplo:

- Patrocinio en campañas de publicidad y sensibilización que lleve a cabo la ONL
- Patrocinio en campañas de comunicación interna y externas de la empresa
- Patrocinio en la organización de un acto público

1.3. Esponsorización

Al igual que en el patrocinio la empresa busca un resultado a corto plazo, pero se interesa exclusivamente por **acontecimientos deportivos** que puedan tener efectos inmediatos en su imagen.

1.4. Cesión del uso del nombre

Es un acuerdo con una empresa por la cual la ONL cede el uso del nombre a la empresa a cambio de una aportación económica ("royalties") o donación de productos o servicios, por parte de la empresa.

Se suele hacer en acuerdos de "merchandising". A diferencia del patrocinio, la ONL que cede el uso de su nombre a la empresa, pierde el control de cómo se va a utilizar la imagen gráfica de la entidad.

Habitualmente son propuestas muy atractivas económicamente, pero el riesgo que asume la ONL también es muy alto. ¿Por qué? Tras una cesión del uso de nuestro nombre hemos perdido un trozo de nuestra soberanía. Y si esta parte fuera de nuestro control realiza prácticas empresariales poco éticas, se asociará también a nuestra ONL. En estos casos si os llega una propuesta de una empresa, es esencial el asesoramiento de un abogado antes de firmar cualquier contrato.

1.5. "Fundraising"

Cuando una ONL realiza una acción de "fundraising" habitualmente se entiende que son actividades encaminadas a captar donativos privados de personas físicas. Y se suele utilizar diferentes técnicas de marketing directo: "mailing personalizado", "telemarketing", "publicidad en prensa con cupón", etc.

1.6. Marketing con causa

Cada vez más empresas están **vinculando sus marcas** a una causa de interés social (cultura, solidaridad, investigación sobre una determinada enfermedad, protección del medio ambiente...), mediante acuerdos con ONL's, que diseñan y ejecutan los programas de acción. Y la empresa invita a los consumidores a colaborar con la causa propuesta por la marca. Esta nueva forma de actuación se conoce como "marketing con causa".

Hasta los años 90, los consumidores aspiraban a las marcas y a los valores asociados a los productos de marca. Pero en estos momentos, algunas empresas están asociando sus marcas, a los valores del propio consumidor.

2. Cambios en el entorno de las ONL's

¿Qué situación nos lleva a buscar nuevas fuentes de financiación como el patrocinio, y optimizarlas?

Analicemos algunos elementos del entorno de las ONL's:

2.1. Los fondos públicos

Existe un vacío de información estadística importante de datos referentes a la procedencia de los fondos de las ONL's.

Vacío que confiamos se subsane en poco tiempo, para poder tener una visión más realista del marco en el que debemos situarnos.

Sin embargo, sí es cierto, que la mayoría de ONL's cuenta con financiación pública. Y el porcentaje de dicha financiación respecto al total, es mayor en las ONL, s pequeñas.

Siendo así, los cambios en las normativas de acceso a la financiación pública que se implementarán

en breve, impulsarán a muchas ONL's a buscar nuevas formas de financiación como el patrocinio.

Cada vez más las fuentes de financiación pública requieren que se destine un porcentaje de financiación privada al proyecto para el que se requieren.

En los proyectos que se presentan a la UE para obtener fondos, se requiere que el 50% sea financiado por fondos propios de la ONL.

Para solicitar subvenciones a proyectos de ONG's en el ámbito de la cooperación y el desarrollo (SECIPI), la próxima convocatoria exige que el 20% de la financiación de los proyectos que se soliciten pueda satisfacerse con fondos privados.

2.2. Los fondos privados

En estos últimos años las ONL's han hecho un esfuerzo importante en captación de recursos de particulares, utilizando preferentemente las ONL's más grandes técnicas de márketing directo. La rentabilidad de este tipo de acciones irá bajando, razón de más para ir buscando tipos de financiación alternativa.

2.3. El incremento del número de ONL's.

En algunas comunidades autónomas, el número de ONL's ha experimentado en pocos años un fuerte aumento. Por lo tanto hay que repartir "la tarta" entre más comensales o buscar nuevas alternativas financieras.

2.4. La mayor profesionalización del sector

La profesionalización del sector ha aumentado en los últimos años. Ésto aumentará la eficacia en la búsqueda de nuevas vías de financiación como el patrocinio y su gestión.

3. Asignación de recursos

3.1. Recursos humanos

3.1.1. Consenso en la organización

Para conseguir internamente desde un principio, el máximo de sinergias posible, **el patrocinio debe ser una forma de financiación "consensuada"**.



En las ONL's pequeñas será más fácil informar en una reunión a "todos" y obtener las opiniones al respecto. En ONL's más grandes, para informar a "todos", habrá que utilizar los canales de información propios de la organización.

Así pues, cuánto mayor sea el consenso, mayores serán las "sinergias" que obtendremos a lo largo de todo el proceso de captación.

3.1.2. ¿Quién o quienes son las personas que más se adecuan para gestionar el patrocinio?

Podemos pensar en:

Los miembros del patronato o consejo directivo, el departamento de comunicación, el/la director/a, estudiantes de escuelas de negocios, consultorías externas, voluntarios/as con experiencia en el ámbito empresarial, etc.etc.

Para facilitar la reflexión y ordenar un poco las ideas, podemos hacer una lista de personas y de cada una de ellas apuntar los siguientes parámetros.

Ficha de referencia para el personal voluntario.

Datos de identificación personal:

Formación:

Experiencia profesional:

Experiencia como voluntario/a:

Herramientas de trabajo que conoce (programas informáticos, etc.):

Medio de transporte con que cuenta:

¿Qué es lo que le motiva a trabajar con nosotros?:

Líneas de trabajo que le satisfacen en nuestra organización:

Conocimiento de nuestra organización:

Imagen que puede dar de nuestra organización:

Grado de conocimiento del mundo empresarial:

Cuantificación del tiempo de que dispone para trabajar con nosotros:

Disponibilidad para reuniones externas fuera de su horario habitual:

Grado de compromiso con su horario, en anteriores tareas:

Calidad en sus tareas anteriores:

¿Cómo ha respondido respecto al nivel de responsabilidad otorgado anteriormente?:

Capacidad de objetivar sus tareas, independizándolas de sus relaciones personales:

¿En qué grupos de trabajo ha colaborado anteriormente?:

¿Tiene habilidad para la comunicación interna con otros voluntario/as?:

¿Tiene habilidad para la comunicación interna con los profesionales?

En el caso de los profesionales, puede hacerse un análisis parecido, con los respectivos “curriculum vitae”, y las reuniones oportunas.

3.1.3. Definición del equipo y sus tareas y responsabilidades

Cuando ya se han decidido las personas que se responsabilizarán del patrocinio, se han de definir muy claramente, las tareas y responsabilidades de cada uno de ellos. Y decidir quién coordinará el equipo.

3.1.4. Delimitar las fuentes de asesoramiento externo

Si la ONL es pequeña, es fácil que necesitemos asesoramiento externo respecto a técnicas de comunicación y a la legislación existente.

Conviene pues que hagamos un esfuerzo para ver en que puntos estamos más “flojos” y quién podría asesorarnos.

3.1.5. La organización como marco

Para integrar las tareas de captación de patrocinio dentro de la organización, convendrá tener en cuenta:

- Que toda **la comunicación de la ONL que sale al exterior, sea lo más homogénea posible**, para evitar dispersión en la imagen que transmitimos.
- Que **la persona que coordine el equipo, se utilice siempre como contacto ante cualquier demanda de las empresas potencialmente patrocinadoras**. Esto es importante para no perder información que puede resultar muy valiosa

Así pues deberá informarse a todos aquellos que recojan llamadas telefónicas, faxes, etc. de quién es la persona que coordina el equipo para la captación de patrocinio. de este forma nos aseguramos de que llegue a su destino toda la información.

También en algunos casos en que se requieran decisiones ágiles, la persona que coordine el equipo deberá informar de donde se encuentra o hacia quién deberán desviarse los mensajes.

- Que **la persona que coordine el equipo tenga siempre toda la información respecto a las fuentes de asesoramiento externo**, para poder

transmitirlo a todo el equipo y coordinar el trabajo de todos eficazmente.

- **Informar a todas las personas que colaboren en la organización sobre las tareas que se están llevando a cabo referentes al patrocinio**, para que puedan aportar su “granito de arena”. La red de contactos que tengamos puede abrirnos muchas puertas, para encontrar patrocinadores, quién sabe si el tío de un educador será quién firmará nuestro próximo acuerdo de patrocinio.
- **Favorecer la formación de las personas del equipo respecto al patrocinio**, esto no tan sólo incrementará su formación (conocimiento del marco legal, nuevas técnicas de captación, etc.) sino que además facilitará el conseguir nuevos contactos, el intercambio de opiniones, etc.
- Que el **patrocinio** es un tema de captación y comunicación y que por tanto **deberá integrarse dentro del departamento de comunicación o marketing**.

3.2. Recursos económicos.

Teniendo bien claro, que **el patrocinio es una forma de financiación a medio y/o largo plazo, nunca a corto plazo** y menos aún para resolver problemas de tesorería.

Aconsejamos prever cada año, el **cierre de contactos** con las posibles empresas patrocinadoras entre los meses de **Septiembre y Diciembre**. En este periodo, las empresas suelen hacer la asignación de presupuestos a las diferentes partidas.

Definamos, *antes de empezar*, qué recursos económicos estamos dispuestos a asignar a la captación de patrocinio, elaboremos un **presupuesto**. Esta asignación previa, redundará en un beneficio importante para la organización.

- La **eficacia de la gestión** será mucho **mayor**, ya que:
- Contaremos con un presupuesto de partida, que nos **ahorrrará tiempo de consulta** constante a unos y otros, sobre qué estamos dispuestos a gastar para obtener patrocinio.
- El **control** para evitar partidas de **gasto** superfluas será **sencillo**.
- Ofreceremos **transparencia** de gasto **interna**, lo cual conlleva siempre a una **mayor comunicación** entre los miembros de la organización y a **más confianza** en ella.

Para la elaboración del presupuesto, distinguiremos entre los gastos directos que pueden asignarse directamente a una tarea (por ejemplo: los gastos de publicidad en dar a conocer la captación para el patrocinio) y los indirectos (por ej. gastos de estructura), de los cuales asignaremos el porcentaje que corresponda.

Ejemplos de algunas partidas que podrían incluirse en el presupuesto:

Material de presentación de la ONL	pts.
Gastos de publicidad	pts.
Dietas y otros gastos de desplazamiento	pts.
Asesoría jurídica	pts.
Pequeños gastos diversos	pts.
Gastos de estructura	pts.

4. Estrategia para la consecución de los objetivos

FASES

4.1. Definición del público objetivo.

- ¿Que empresa puede estar dispuesta a financiar nuestros proyectos?
- ¿Como podemos conocer que sector del mundo empresarial es el más proclive a realizar donaciones y patrocinarnos?
- ¿Vale cualquier tipo de empresa o fundación de empresa?
- ¿Dónde vamos a buscar toda esta información?

Una vez conocidos los objetivos y hemos asignado unos recursos a la captación, pasamos **definir el público objetivo** ("target group"), esto es, el modelo de empresa o fundación donde vamos a buscar financiación. Nos encontramos en la fase que el márketing conoce como "identificación". La etapa de búsqueda, de curiosear, de **"husmear"** y **"rastrear"** todo el **mercado potencial de empresas** que pueden ser más proclives, por variadas razones, a prestarnos su apoyo.

Parecería que cualquier tipo de empresa puede ser objeto de nuestra demanda y que por el solo hecho de disponer de un proyecto, que a nuestro modo de ver, sea atractivo para el financiador con unas con-

traprestaciones –en imagen de marca, en promoción de ventas...– beneficiosas, deberíamos ir a cualquier empresa. Craso error, muy frecuente en el sector de las instituciones no lucrativas: dirigirse a una empresa, hacer los contactos necesarios, concertar la entrevista con el gerente, director de márketing... (entidad financiera, multinacional de cualquier tipo, grandes almacenes, fundación empresarial...) sin disponer de la información necesaria previa sobre la misma que nos permita saber si hay mínimas posibilidades que recibirán bien nuestra propuesta o como mínimo que se la leerán. En definitiva **no podemos dirigirnos indiscriminadamente a cualquier tipo de empresa**, sólo por el hecho de que, a diferencia de nosotros, genera, en principio un beneficio. Aunque esta sea una verdad de perogrullo, la gran mayoría de entidades no lucrativas no siempre lo tienen en cuenta.

La fase de identificación se debe hacer a conciencia. **Vale más generar una base de datos con 30 empresas** –con toda la información que nos sea posible disponer de la misma– **que otra con 1.000 registros no cualificada** –que no hemos investigado su actividad, volumen de ventas, origen del accionariado, política de comunicación, imagen de marca, estructura de personal, en que mercados incide...–.

Aunque pueda parecer un tanto absurdo pararse a reflexionar y decidir el tipo de empresa, (con unas variables determinadas) que vamos a tratar de **identificar, es la clave del éxito o del fracaso de nuestros esfuerzos de captación de recursos** en el sector privado. No es ninguna novedad esta reflexión pero vale la pena recordar este principio básico del márketing: conocer a nuestros clientes, en este caso empresa y/o fundación. Parafraseando al gran gurú del management Peter F. Drucker, el márketing –y la búsqueda de patrocinio tiene un 95% de ingredientes del márketing– consiste en conocer tanto a nuestros clientes que la venta llegue a resultar superflua, es decir que nuestra propuesta de patrocinio se adapte tanto a la política de comunicación de la empresa que el director de márketing o el director general no pueda poner objeciones de peso a la misma.

Definimos nuestro público objetivo estudiando a fondo:

- a) El colectivo de usuarios que se va a beneficiar del servicio o proyecto concreto que queremos financiar

b) Estudiando las variables fundamentales de las empresas, organizaciones y colectividades que en algún momento de la historia de nuestra institución ya nos han patrocinado (de forma dineraria, proporcionándonos materiales, equipamiento o infraestructura..., cesión de espacios, asesorándonos...) bien porque fuimos nosotros directamente a venderles “la moto”, bien porque un socio de la entidad nos contactó con el director de la empresa...

Ej.

“Hilados Perurena, empresa téxtil que nos proporcionó 70 chandals para el grupo de jóvenes en el año 92”

“La Caja de Ahorros de Villalobos de Arriba que nos ayudó a financiar la exposición de nuestro décimo aniversario, subvencionando la difusión”

En cualquier caso partiendo de toda la información anteriormente citada, con la que empezaremos a crear nuestra base de datos empresarial, debemos ser capaces de perfilar el tipo de empresa donde focalizaremos nuestras acciones de comunicación.

A modo de ejemplo, si queremos equipar nuestra Aula Taller “Jóven no te apalanques” con materiales que de otra forma no podríamos costear, un taller de simulación eléctrica, definiríamos el siguiente perfil de empresa como acción previa:

- *Tamaño: pequeñas y medianas*
- *Actividad/Sector: mayoristas y fabricantes de material y suministros eléctricos*
- *Volumen de ventas: 500 a 1.000 millones*
- *Número de trabajadores: 50 a 100*
- *Ubicación: Madrid y área metropolitana*
- *Tipo de productos: cableado, interruptores, pvc...*
- ...

El mismo ejercicio de definición del público objetivo lo haremos con las fundaciones

4.1.1. Fuentes de información

Una vez que ya hemos estudiado nuestro público objetivo o “prototipo” de empresa, es el momento de “navegar” –usando la terminología actual– por **las diferentes fuentes de información del sector empresarial** que nos permitan construir una base de datos a medida de nuestras necesidades con todas

las empresas, que previa verificación de todos sus datos y del contacto adecuado, reciban nuestra propuesta.

Distinguiremos la información en:

1. **Fuentes internas:** las que están más a nuestro alcance y que en muchas ocasiones dejamos escapar, fijándonos objetivos inalcanzables: todas las empresas o instituciones privadas que, en el pasado, nos hayan patrocinado o subvencionado algún acto, proyecto, servicio... Indagaremos en nuestros ficheros que empresas podemos dar de alta en nuestra nueva base de datos empresarial (Ej. “*Distribuciones Manolín, cuyo gerente era el primo de un socio, que nos ofreció gratuitamente 10 cajas de botellines en un concierto benéfico que organizamos*”). Se tratará de fuentes ya cualificadas de las que sólo tendremos que verificar si los contactos que teníamos siguen siendo los mismos.

2. Fuentes externas:

Hay una amplitud extraordinaria de fuentes de información, por lo que recomendamos, para no perderse estérilmente en bibliografías y publicaciones inacabables basarse en una clasificación como la que sigue:

- *Prensa diaria de difusión general*
Las secciones de economía y sociedad, a través de diferentes artículos, emiten información de las tendencias de las empresas en temas de marketing, políticas de imagen y patrocinio.
- *Suplementos de economía de la prensa de difusión general*
- *Prensa diaria o semanal financiera*
- *Publicaciones periódicas especializadas en economía y empresa*
- *Publicaciones periódicas (boletines y revistas) de colegios profesionales, gremios, asociaciones, federaciones empresariales que editan para sus miembros asociados.*
- *Directorios, guías, vademecums y anuarios, en sus diferentes formatos (libro, disquet o cdrom) de empresas del Estado.*

Se trata de auténticos compendios que reúnen enormes bases de datos, clasificadas con diferentes índices: por sector y actividad, alfabéticamente, por distribución geográfica, con información de volumen de facturación y venta, número de trabajadores, capital social y todos los datos que necesitamos para crear nuestro propio fichero.

- *En las memorias anuales, las empresas publicitan o comunican sus acciones de patrocinio*
- *Estudios e investigaciones* editados o no *del patrocinio*, mecenazgo y esponsorización empresarial en el estado
- *Colecciones editoriales especializadas en empresa* que incluyan esta temática. Malograda-mente, a diferencia de otros países donde el patrocinio tiene una larga tradición histórica como es el caso de Estados Unidos, Francia o Reino Unido y las ONL disponen de multitud de colecciones especializadas en márketing y captación de recursos en el sector privado, en España, donde todavía la cultura empresarial de responsabilidad social no está generalizada no podemos encontrar bibliografía especializada en el fundraising. Hay escasas editoriales de empresa que hayan tratado el tema del patrocinio y siempre bajo un enfoque empresarial.

En el anexo os adjuntamos un listado de las publicaciones, guías, directorios y anuarios fundamentales para que podáis disponer de fuentes de información empresarial.

4.1.2. Segmentación de mercado

Estas fuentes de información nos han permitido crear un fichero de empresas, suficiente como para segmentar –escoger una porción del pastel– a través de unos parámetros que debemos fijar nosotros mismos en función del “proyecto o servicio” que les vayamos a “vender” y de las líneas de actuación en materia de patrocinio que tengan. Habremos decidido, pues nuestro público objetivo. En gestión de bases de datos, se recomienda disponer de un número de direcciones que doble la muestra que hemos escogido como público objetivo.

Esta fase de la identificación **consiste en recabar la máxima información sobre las políticas de comunicación, imagen, márketing y patrocinio de dichas empresas** al objeto de que nuestra propuesta se adecúe a ellas, esto es que no el vayamos a solicitar financiación a el “Banco de Capital” para nuestro servicio “bus de metadona” cuando su línea de actuación en temas de patrocinio prioriza la lucha contra el parkinson y otras enfermedades degenerativas.

Cuántos esfuerzos derrochan muchas ONL que van a buscar patrocinio en el sector privado sin conocer toda esta información. Fácilmente se llevan negativas a la colaboración y incluso ni les reciben.

4.1.3. Estructura de la Base de datos empresarial

Las herramientas que actualmente nos facilita la informática, permiten crear bases de datos con la información muy estructurada, flexible en las modificaciones que con el tiempo y las nuevas necesidades que se vayan creando, podamos incorporar. Para ONL que no disponen de recursos económicos para adquirir un equipamiento ultramoderno, en cualquier 486 DX–que ya no se fabrican– se pueden almacenar un millón de registros en una base de datos estandar.

¿Qué información mínima vamos a introducir en la estructura de la base de datos de empresas?

- Nombre completo de la empresa
- Forma jurídica
- Dirección completa desagregada (campos diferentes para la vía pública –calle, plaza...– nombre de la calle, número, piso, puerta)
- Código postal
- Población/ciudad
- Teléfonos
- Fax
- E-mail
- Página web
- Comunidad autónoma
- Nombre y apellidos del contacto en la empresa acertado
- Cargo
- Sector/actividad al que pertenece la empresa
- Año de fundación
- Número de empleados
- Asociaciones empresariales de las que forma parte
- Observaciones
- Otros campos a criterio y gusto de cada ONL, donde podamos incluir información relevante de las políticas de patrocinio de la empresa y de las acciones de patrocinio que ya haya desarrollado anteriormente

Ejemplo

NOMBRE DE LA EMPRESA	BANCO DE FINANZAS DE SAMANIEGO
FORMA JURÍDICA	SOCIEDAD ANÓNIMA
DIRECCIÓN COMPLETA	C/ Patrocinio, núm. 5, bajos
CÓDIGO POSTAL	46251
POBLACIÓN	SAMANIEGO
COMUNIDAD AUTÓNOMA	GALICIA
TFO 1	935 27 25 31
TFO 2	935 24 26 89
FAX.	935 65 45 32
E-MAIL	samaniego@infocom.es
WEB	www.afterway.com/samaniego.html
NOMBRE Y APELLIDOS CONTACTO	Sr. Juan José Mecenás Bueno
CARGO	Director de Comunicación
SECTOR	Entidad financiera
AÑO DE FUNDACIÓN	1924
NÚMERO DE EMPLEADOS	70
ASOCIACIONES EMPRESARIALES	CCLE (Confederación de cajas locales de España)
OBSERVACIONES	El Sr. Mecenás fue en su juventud responsable de grupos scout.
HISTORIAL DE PATROCINIO	El Banco ha impulsado en los tres últimos años una campaña para recoger fondos para 3 proyectos de tercer mundo. En el año 92 y 93 el Banco ayudó a financiar la rehabilitación de una granja para una comunidad terapéutica.

4.1.4. Verificación del nivel de decisión al que queremos acceder dentro de la empresa

No hay ningún método empírico para conocer cuál es el cargo de responsabilidad dentro de la empresa a quien nos tenemos que dirigir para elevar nuestras propuestas de patrocinio.

Por otra parte, como la práctica del patrocinio, no está muy extendida en nuestro país, sólo podemos tener intuiciones al respecto. **Durante años se ha hecho patrocinio por parte del empresariado, sin ser conscientes del mismo** ni buscar mercantilmente contrapartidas. La típica empresa de tejidos, de maquinaria o la distribuidora comercial que patrocina las fiestas del barrio, una carrera ciclista o la representación de “Els pastorets” de Navidad. Medianas y grandes empresas han hecho patrocinio porque los empresarios tenían **pasión humana por la causa que financiaban**, por reconocimiento hacia una comunidad local o porque alguno de sus familiares ha padecido una enfermedad crónica o grave que les ha motivado apoyar alguna asociación de apoyo a enfermos.

No podemos dar doctrina sobre que departamento dentro de la empresa lleva los temas de patrocinio, pero en general el poder de decisión corresponde a:

- **Consejo de administración y dirección general**

Miembros de los consejos de administración (vocales, secretarios e incluso presidencia) asumen, desde su función de relaciones públicas y garantes últimos de la imagen corporativa de la empresa, las acciones de patrocinio en algunas empresas.

- **Dirección de personal**

Sobre todo cuando se trata de estrategias de patrocinio que impliquen al personal: captación de fondos para un proyecto de 3er mundo, recogida de alimentos para un comedor social...

- **Dirección de Márketing y Comunicación**

La mayoría de empresas que patrocinan actos, proyectos de cualquier tipo, vehiculan estas ayudas a través de este departamento puesto que estas colaboraciones se integran en el plan anual de márketing y se incluyen como una partida más del presupuesto en comunicación

La decisión de que nivel vamos a escoger está en función de la información que dispongamos de la em-

presa: si vamos a una empresa mediana, cuyo el director general está sensibilizado en temas de atención a la tercera edad, por la razón que sea, el enviaremos nuestra propuesta. Si por el contrario nuestra empresa objetivo es una multinacional, que tiene unas líneas de actuación en temas de patrocinio a nivel mundial (como pueda ser British Petroleum, Levi's, The Body Shop, Benetton...) nos dirigiremos a los departamentos de márketing/comunicación, o si en su caso, las tuvieran a las fundaciones de las mismas empresas.

Si lo que vamos es a buscar la implicación del personal de la empresa puede ser más viable recorrer al Departamento de Personal. En cualquier caso, las fuentes de información internas, externas y sobre todo informales junto con la verificación de la base de datos para preguntar quien se ocupa de temas de patrocinio en la empresa, nos indicará el nivel de decisión que buscamos

4.2. ¿Cómo elaborar el material de presentación de vuestra organización?

4.2.1. Ponerse en el lugar de la empresa

¿Si vosotros fuerais un equipo directivo de una empresa y recibiráis una llamada de una ONL que desea contactar con vosotros para presentar un atractivo proyecto, qué valoraríais?

En nuestra opinión antes de emprender la elaboración del material de presentación, debemos destacar los aspectos que más pueden interesar a un directivo de empresa. Remarcaríamos los siguientes:

- El proyecto **manifiesta la responsabilidad social de la empresa**, facilitando al conjunto de sus empleados y/o entorno económico y social el hecho de participar de unos valores (altruismo, respeto a los Derechos Humanos, solidaridad con los menos favorecidos...) en línea con las expectativas del ciudadano medio y/o el potencial consumidor de la empresa a contactar.

¿Qué valores aporta vuestro proyecto? ¿Cómo definiríais a vuestros colaboradores? ¿Qué especificidad ofrecéis en comparación con vuestro sector?

- El proyecto facilita la **cohesión a nivel interno y motivación de los empleados**: al adherirse a un contrato de carácter humanitario y/o social, los miembros de la empresa se convierten en agentes activos de la solidaridad, sintiéndose orgullosos de colaborar en una empresa con objetivos humanitarios y/o sociales.

¿De qué manera los valores de vuestro proyecto pueden ser compartidos por los trabajadores de la empresa seleccionada?

- El apoyo a una acción concreta del proyecto, **consolida el prestigio de la empresa** al afianzar la simpatía de sus principales colaboradores internos y externos.

¿Qué acción de vuestro proyecto destacaríais como el más relevante para conseguir el apoyo de la opinión pública?

- **Beneficiarse del prestigio y excelente imagen** de la asociación ante la opinión pública.

¿Cómo podeis demostrar el prestigio de vuestra ONL?

¿Algún experto famoso ha avalado vuestros servicios?

¿Vuestros usuarios han escrito a favor de vuestra ONL?

¿Qué directivos y empresas conocidas ya están colaborando con algún proyecto vuestro?

¿Qué opinan diferentes entidades públicas y sus máximos representantes de vuestra ONL?

¿Está vuestra ONL adherida a una Federación de carácter internacional?

- **Captar nuevos clientes / fidelizar los actuales**: mediante la colaboración con la ONL, la empresa ofrece al cliente potencial una razón de peso para que se reafirme en elegir el producto/servicios ofrecidos por ésta.

¿Qué razón de peso podéis aportar a los potenciales o actuales clientes de la empresa que váis a visitar si se asocia con vosotros?

- **Incentivos fiscales**: al ser la entidad una asociación declarada de utilidad pública o fundación, la ley contempla para las aportaciones realizadas una deducción del 100% del Impuesto de Sociedades con el límite del 10% de la base imponible o del 1 por mil de las ventas de la empresa.


¿En qué período las empresas deben hacer la declaración del Impuesto de Sociedades?

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

¿Habéis identificado las asesorías fiscales de vuestra zona? ¿Qué cartera de clientes tienen?

• Implicarse en este proyecto **es una alternativa a la publicidad convencional**. Pueden ahorrarse en contratar medios y con estos fondos apoyar a la ONL que gracias a su notoriedad pública se reverterá en los medios de comunicación.

¿Disponéis de un dossier de prensa donde aparezca las veces que os han nombrado en los medios de comunicación?

 ¿Habéis consultado en la “Guía de Medios” el coste de la publicidad en los diferentes medios que habitualmente aparecéis? ¿Qué empresas suelen invertir en estos medios?

• La empresa puede utilizar como argumento de ventas el apoyo a una causa social de vuestra ONL asociándola a un producto o servicio y de esta manera **posibilitar un incremento de ventas**.

¿La empresa seleccionada está en un sector altamente competitivo y difícil de diferenciarse por el producto?

¿Va a lanzar un nuevo producto o servicio?

5.2.2. *Quien asume más riesgos es la ONL*

Es esencial esta capacidad de imaginaros que sois un equipo directivo, pero en la concreción de un acuerdo de colaboración, representáis a la ONL y deberéis garantizar los valores éticos que defiende la misión de vuestra entidad.

Un acuerdo muy atractivo económicamente con una empresa con prácticas poco éticas, a corto plazo podréis obtener recursos, ¿y a largo plazo? Recuperar una mala imagen tiene un coste elevado y se obtiene a cabo de varios años.

¿Qué prácticas empresariales no comparte vuestra ONL? ¿De qué manera lo vais a controlar?

¿Qué relación comercial tiene con países del Tercer Mundo? ¿Respetan los principios del “Comercio Justo”? (Salario digno, igualdad hombre-mujer, organizaciones democráticas, beneficios destinados a mejoras sociales, no al trabajo infantil y producción ecológica.)

¿Qué política de recursos humanos lleva a cabo? ¿Habéis consultado con el comité de empresa?

¿Es sensible al medio ambiente? ¿Introduce en sus procesos productivos y productos elaborados criterios ecológicos?

¿Qué publicidad lleva a cabo? ¿Garantiza un buen servicio a sus clientes?

¿Vuestra ONL dispone de un Código Ético en las relaciones a llevar a cabo con las empresas? ¿Cuál es su contenido?

Disponer de este Código consensuado internamente hace disminuir el riesgo de llegar a acuerdos que vayan en contra de los principios que defiende la entidad. Un ejemplo muy positivo ha sido la elaboración del Código de Conducta “Imágenes y Mensajes a propósito del Tercer Mundo” por parte de las ONGD europeas. (Ver anexo).

4.2.3. ¿Sois comunicadores?

Una vez clarificado qué posibles beneficios aporta vuestro proyecto a la empresa, respetando el Código Ético, os debéis presentar. ¿Quiénes sois? ¿Qué hacéis? ¿Cómo lo hacéis?

A ser posible utilizando un lenguaje lo más comprensible. (Evitar tecnicismos propios del ámbito de la actividad donde está vuestra ONL. Si sois del ámbito de la cooperación internacional palabras como “expatriado”, “el terreno”, “logistas”, etc. no son comprensibles fuera de vuestro entorno)

Destacar aquellas acciones más significativas que lleve a cabo la ONL y las de mayor notoriedad pública.

Un posible esquema a seguir:

- Carta de presentación. Concisa, personal, recordando antiguos contactos y las razones por las cuales pueden estar interesados (creando un interés inmediato). Escrita a mano mejor.
- Definición de la propuesta. Entre una o dos páginas máximo. Elegir un nombre atractivo del proyecto que presentáis. Un sumario donde defináis en pocas frases vuestra ONL. Síntesis del proyecto: ámbito del proyecto, beneficiarios, necesidades a satisfacer y viabilidad de vuestra propuesta.
- Definición de vuestras señas de identidad
- La Carta de principios o misión de vuestra ONL
- Ámbitos de actuación
- Metodología de trabajo
- Sistema de control financiero. ¿Os auditéis? Ideal si lo hacéis. Y por supuesto, publicitarlo.
- Evolución de gastos y cómo se han repartido. Destacar gráficamente vuestra eficiencia.
- Previsión de gastos

- Ingresos. ¿De dónde proceden?
- Evolución de los donantes. Y a ser posible una definición del perfil de vuestros colaboradores (sexo, edad, zona geográfica, profesión, nivel socio-económico, etc.)
Elaborando un Anexo donde podéis incluir:
- Datos económicos avalados por la Auditoría (Cta. de resultado y Balance)
- Citas de expertos o colaboradores o financiadores públicos o usuarios destacando la labor de vuestra ONL
- Dossier de prensa donde aparezca vuestra entidad
Y diseñar vuestra tarjeta de presentación de la manera más personalizada posible.

4.2.3.1. Lo breve si bueno dos veces bueno

Definir con claridad el proyecto. ¿Qué pretendéis? ¿A quiénes os vais a dirigir? ¿Cómo vais a implementar el proyecto? ¿Qué mecanismos de evaluación vais a definir? ¿Cómo vais a garantizar en un futuro próximo su viabilidad?

4.2.3.2. ¿Cómo confeccionar el presupuesto del proyecto?

Una vez definido con claridad el proyecto y las actividades necesarias para garantizar su funcionamiento, debéis de cuantificar su coste económico.

¿Qué profesionales necesitáis para llevar a cabo el proyecto? ¿Cuánto tiempo? ¿Cuál es la remuneración según el mercado?

¿Cuántos voluntarios vais a implicar? ¿Cuántas horas van a donar a la ONL? ¿Qué valor económico tiene?

¿Necesitáis terreno? ¿Qué coste tiene su compra?
Si ha sido donado, ¿qué precio de mercado tiene?

¿Qué equipos y suministros necesitáis? ¿Qué costes tienen?

¿Necesitáis desplazaros? ¿Qué costes tenéis previsto en viajes y estancias?

¿Se debe construir? ¿Qué coste implica?

¿Cuáles son los gastos de funcionamiento? (electricidad, agua, teléfono, alquiler, suministros varios, etc.)

Tras identificar todos los posibles gastos y su valor económico, hemos de garantizar ante la empresa la viabilidad del proyecto. Y para ello hay que demostrar que parte de los gastos del proyecto ya están cubiertos por otros financiadores.

¿Qué otros financiadores disponemos? ¿Qué partidas están ya cubiertas?

Aquellas que todavía no disponemos de financiación señalar la estrategia que estamos llevando a cabo y los potenciales financiadores.

Y ante todo destacar aquéllas que creemos más le puede interesar a la empresa que le estamos presentando el proyecto.

4.2.3.3. Posibles contraprestaciones a ofrecer a la empresa

¿Qué propuestas concretas podemos ofrecer a la empresa que le presentamos el proyecto?

Destacaríamos las siguientes, siempre con la necesidad de adaptarnos al perfil del proyecto concreto, y abierto a otras posibles fórmulas creativas en un entorno tan dinámico como éste.

A. Campañas de Sensibilización e Imagen

¿en qué consisten?

La ONL lanza regularmente diferentes campañas de sensibilización destinadas al público en general, con objeto de comunicar sus actividades en defensa de las poblaciones a las que atiende.

La empresa patrocinadora asocia su imagen a la de la entidad, actuando como embajadora en su tarea de sensibilización y contribuyendo así al mantenimiento de los proyectos de la asociación.

Esta modalidad puede aplicarse a varios ámbitos:

a1. Campañas de publicidad y sensibilización de la entidad

La empresa asume la producción, envío o emisión de las campañas arriba mencionadas, optando por una de las siguientes posibilidades:

Publicidad:	– producción
	– difusión
Mailings temáticos:	– producción
	– envío
Exposiciones:	– producción
	– comunicación
Materiales educativos:	– producción
	– distribución
Publicaciones:	– edición
	– distribución

Algunos ejemplos:

La ONGD Manos Unidas en su Campaña XXX-VIII (1997), bajo el eslogan “Cambia tu vida para

cambiar el mundo”, Caixa de Terrassa financió la publicidad exterior en vallas y marquesinas.

a2. Campañas de comunicación internas y externas

La empresa patrocinadora aprovecha sus medios propios como vía de comunicación de las campañas de la ONL, con destino a sus trabajadores, clientes, proveedores...

En este sentido, pueden realizarse:

Mailings personalizados a

clientes/proveedores: – producción
 – cesión base de datos
 – envío

Publicidad exterior: – producción
 – distribución

Patrocinio sustitutivo de regalo de empresa

Algunos ejemplos

- **Caixa Penedés:** mailing navideño a clientes animándoles a colaborar económicamente con la ONG Médicos Sin Fronteras.
- **PDM Schober:** mailing navideño a potenciales clientes felicitando la navidad en nombre de la ONG Anesvad (por cada una de las felicitaciones enviadas, PDM hacía una aportación de una cantidad a Anesvad)

a3. Organización de un acto público

¿en qué consiste?

La empresa organiza un acontecimiento (espectáculo, gala, exposición...) a beneficio de la ONL.

Algunos ejemplos

La Fundación Barça organizó un partido de fútbol a beneficio de la ONL Proyecto Hombre.

B. Campañas de Mecenazgo

b1. Mecenazgo Asociado

¿en qué consiste?

Tras una campaña de información de ámbito interno (que puede incluir una presentación realizada por miembros de la entidad), los empleados de una empresa se adhieren a la labor general de la entidad, canalizándose unos valores comunes a los empleados y a la dirección de la empresa, quienes se solidarizan con la labor de la entidad. A continuación, se organiza una recogida de fondos en la empresa, que será entregada por la dirección a la entidad, quien dará cuenta a la empresa y a sus empleados de las acciones llevadas a cabo.

Algunos ejemplos

- **Sony España** (programa 1+1). La dirección de la empresa se comprometió a aportar la misma

cantidad que los trabajadores dieran a diferentes ONL's.

- Los colaboradores de **Sanofi** (9000 empleados) dieron su apoyo a la acción de MSF-Francia en los suburbios chabolistas de Madagascar, en favor de los niños menores de cinco años. La suma entregada ha financiado la construcción de 3 guarderías y de 3 centros de recuperación nutricional (del que se beneficiaron 300 niños en situación crítica) y 1 año de funcionamiento (personal local, equipamiento, alimentos).
- **Levi Strauss** y su colectivo de trabajadores –Libens– patrocinaron con esta misma estrategia (por cada 1 que aportan los trabajadores, la empresa aporta 3), la puesta en marcha de la Aula Pre-Taller del Casal dels Infants del Raval en el año 94

b2. Mecenazgo: Tiempo de trabajo en beneficio de la entidad.

¿en qué consiste?

Los empleados tienen la posibilidad de entregar regularmente una parte de su sueldo a la ONL, que se deducirá de su hoja de salario. Aportando la misma porción de su tiempo de trabajo, cada empleado participa en función de sus posibilidades.

Ejemplos

- Un empleado puede dedicar 2' al día en apoyo de un proyecto concreto: la remuneración correspondiente a dicho tiempo de trabajo se descontará de su hoja de salario y será entregada a la asociación.

b3. Mecenazgo cruzado

¿en qué consiste?

Una empresa mecenas en el campo de la música o de la pintura organiza un concierto o la venta de cuadros a beneficio de una entidad.

Ejemplo:

En septiembre del 94, 95 y 96 la **Galería de Arte Manuel Mayoral de Barcelona** ha venido organizando un acto de mecenazgo cruzado, exponiendo y vendiendo obras de pintores noveles (de últimos cursos de la Facultad de Bellas Artes). Parte de los beneficios de la venta de cuadros, se destinó a proyectos del **Casal dels Infants del Raval**

Mecenazgo: particularidades

- Es muy importante que la ONL informe a los empleados del proyecto o proyectos a los que pueden brindar su apoyo.
- Se debe implicar a los empleados en la promoción de la operación.



- A través de los medios de comunicación de la empresa y en manifestaciones de carácter interno, la entidad y el comité de empresa informan regularmente de las sumas recogidas, así como de las acciones llevadas a cabo
- La colaboración de los empleados se deja a su libre elección.
- La empresa participa en el proceso aportando como mínimo una cantidad equivalente a la suma recogida entre los empleados (programa 1+1).

C. Apoyo profesional y/o cesión de material ¿en qué consiste?

La empresa ofrece a la entidad ya sea ayuda material o bien competencia profesional para acciones concretas. Es una vía muy recomendable para ONL's que pretender abastecerse de material, equipamiento...

Algunos ejemplos

- La mensajería MRW ofrece a varias ONL's gratuitamente sus servicios.
- Algunas Agencias de Publicidad y Universidades asesoran gratuitamente a diferentes ONL's.

D. Promoción de ventas

d1. Productos a beneficio de la ONL

¿en qué consiste?

La empresa asocia uno de sus productos al nombre de la entidad, donde revertirá un porcentaje fijo de su importe. En el envase se informa al consumidor acerca del destino de los fondos recogidos mediante esta operación.

Este tipo de comunicación ofrece resultados positivos tanto a efectos de imagen como a nivel comercial.

Algunos ejemplos

La empresa **Staedler** lanzó el bolígrafo "Help" y por bolígrafo vendido donó a MSF 5 ptas. para sus proyectos en Perú.

d2. Productos bajo licencia

¿en qué consiste?

La ONL autoriza a una empresa, con todas las garantías éticas y contractuales indispensables, a utilizar el nombre de la asociación, ya sea para una operación particular o para un producto /línea de productos. En contrapartida, el fabricante entrega unos *royalties* a la asociación. El interés de la operación consiste en encontrar una verdadera relación a nivel de imagen entre la asociación y la empresa, y no sólo de relacionar el nombre de la entidad al producto.

Algunos ejemplos

- **Berchet:** línea de juguetes incluyendo una mesa de curas y dos maletines médicos para niños. A beneficio de MSF-Francia

E. Acciones de incentivo ¿en qué consiste?

El objetivo es estimular y motivar al equipo de ventas, distribuidores o clientes proponiéndoles actuar en apoyo de una acción humanitaria y/o social concreta. Así, la empresa se compromete a entregar una cantidad predeterminada a la asociación en función de la consecución o superación de unos objetivos prefijados.

Las modalidades de ésta opción son varias:

incentivos a clientes/distribuidores: La empresa se compromete a aportar una cantidad a la asociación en función de la consecución de unos objetivos prefijados de venta por cliente/ distribuidor.

En todos los casos, la asociación rinde cuentas de las acciones realizadas gracias a las sumas recogidas. Puede ofrecerse una recompensa honorífica (diplomas...).

Algunos ejemplos

Innothera: se envió un cuestionario a 7000 ginecólogos; por cada cuestionario devuelto se entregó una suma de dinero a MSF-Francia para sus misiones en Mauritania.

¿Las contraprestaciones que habéis definido son coherentes con el Código Ético de vuestra ONL?

4.2.3.4. Redacción del acuerdo de colaboración con la empresa

Un posible borrador que se traduzca finalmente en un Acuerdo de Colaboración entre vuestra ONL y la empresa, debería recoger los siguientes elementos:

A. Objetivos genéricos que persigue la colaboración

¿Qué objetivos persigue la colaboración que proponéis a la empresa?



Por ejemplo:

Con el fin de **aumentar vuestra base social y consolidar vuestra independencia**, la ONL propone estrechar lazos con el mundo económico.

Se trata de desarrollar mecanismos de colaboración sobre la base de un contrato que dé lugar a un **intercambio beneficioso para ambas partes**.

Así, **la entidad estudia conjuntamente con las empresas los elementos del acuerdo** tomando en consideración los objetivos específicos de cada caso en términos de comunicación y de promoción.

B. Fases.

1. **La asociación estudia con la empresa un proyecto de colaboración conjunto**, acordándose una asignación de acciones a realizar para dicho proyecto.
2. **Ambas partes llegan a un acuerdo firmado** relativo a los compromisos respectivos y asignación de fondos.
3. Ambas partes llevan a cabo su cometido, según lo acordado previamente.

C. Beneficios para las empresas

Se debe especificar, ya sea en contrapartidas de imagen o en temas fiscales u otros.

D. Beneficios para la asociación

¿Qué os reporta el Acuerdo de Colaboración?

E. Aspectos irrenunciables por parte de vuestra ONL

Antes de firmar el contrato que regirá el Acuerdo de Colaboración, es esencial que el borrador sea revisado por un abogado. Y además en las cláusulas deberíais garantizar:

- e1. Todos los soportes de comunicación de la empresa que utilice vuestra imagen gráfica, previa aprobación vuestra. No perder nunca el control de vuestra imagen.
- e2. Vigencia limitada del contrato. Aconsejable anualmente y con posibilidad de renovarlo o plantear modificaciones al finalizar su vigencia.

- e3. La empresa puede informar de este acuerdo a los Medios de Comunicación, pero sometiéndose a la aprobación previa de vuestra ONL del medio y la forma en que pretenda informar de este acuerdo.

Os adjuntamos varios modelos de contratos, incluyendo sus cláusulas.

4.2.4. Cómo diseñar el dossier

De nuevo ponerse en el lugar del directivo. ¿Si vosotros fuerais el equipo directivo de la empresa y ya media docena de entidades os han venido a ver, cómo valorarías los dossiers a primera vista?

En el mundo empresarial no sólo tienes que demostrar tu calidad técnica sino hacerlo ver. Un buen diseño no es un gasto para la ONL, es una inversión. Diseño que no equivale a renunciar a los valores de vuestra entidad, al revés, reafirmarlos con coherencia, que no se riñe con la creatividad.

4.3. Campaña de márketing telefónico para concertar visitas.

Recién salida del horno, disponemos en nuestras manos de toda la documentación de la organización, descripción del proyecto, presupuesto, memoria anual, memoria económica y material gráfico de nuestra organización con el que vamos a ir a visitar a la empresa pero...

...¿qué es antes, el huevo o la gallina?...

¿le enviamos toda esta documentación acompañada de una carta a la empresa o llamamos y concertamos una cita para presentar en persona el proyecto?

Esta es una duda que se puede presentar en muchas organizaciones, que hartos de llamar a la empresa para que nos pasen al Director General, no somos capaces de pasar los diferentes filtros (desde el/la recepcionista a la secretaria de dirección) hasta acceder, después de enormes esfuerzos titánicos, a escuchar la voz del director.

Nos decantamos por la segunda opción, esforzarnos para conseguir que nos concedan una entrevista. Todas las horas, días y semanas de dedicación a la elaboración del proyecto, la creación de la base de datos, verificación posterior, consenso interno con todo el equipo, persuasión a la junta directiva, no los vamos a tirar por la borda, enviando nuestro proyecto por correo a un directivo que fácilmente puede archivarlo entre decenas de otras propuestas, sin darnos la oportunidad de defender, con un argumentario de venta, la nuestra.

FASES DEL MÁRKETING TELEFÓNICO

1. **Saludo.** Hola Buenas Tardes
2. **Presentación.** Soy Mendo Gómez
3. **Identificación.** De la Fundación Optimismo
4. **Solicitar que se ponga el interlocutor.** Puede pasarme por favor con don Piolín?
R. No está o está ocupado
5. **Rentabilizar la llamada.** A que hora me sugiere que le vuelva a llamar?
R. ¿De que se trata?
6. **Informar lo mínimo posible.** Deseo conectar con él para un tema que es de su interés. (*)
Cuando podría hablar con Don Piolín?
7. Llámeme a última hora de la tarde
8. **Despedida y cierre.** Muchas gracias y buenas tardes

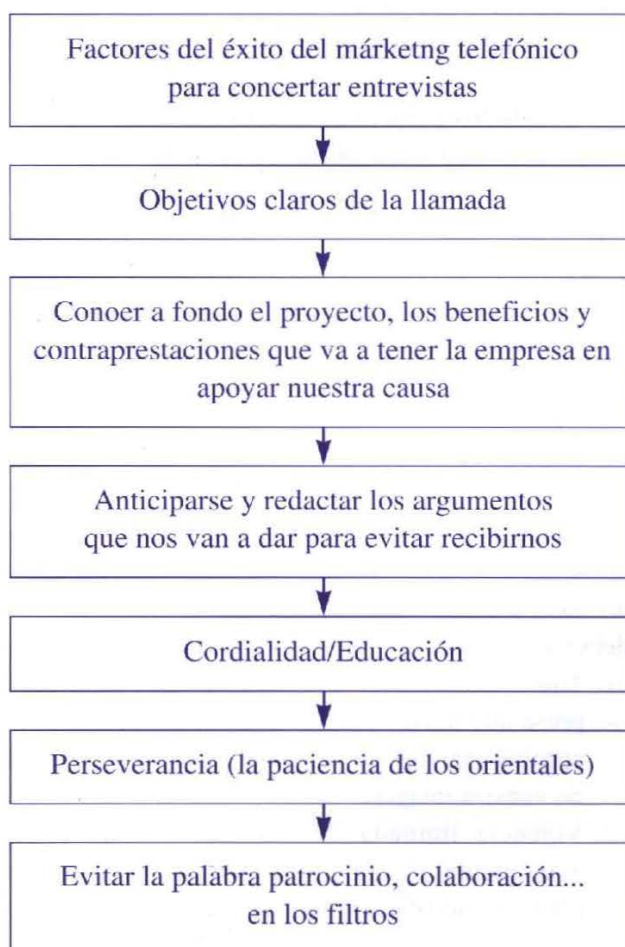
OBJETIVO. Ganarnos la confianza, no ya del director, sino en primer lugar de la secretaria de dirección, quien nos va a permitir acceder a aquél

Si conseguimos saltarnos los filtros y hablar con Don Piolín, solicitaremos que nos conceda una entrevista, explicándole el motivo de la llamada, intentando que sea lo antes posible. Si no lo fuera, trataremos de obtener un compromiso para quedar otro día aunque sea a un mes vista, y con previa llamada para confirmarla definitivamente. Si no conseguimos que nos conceda la entrevista, conviene conocer la razón de la negativa:

(*) Generalmente, siempre que podamos, es aconsejable pasar poca información a las sucesivas barreras con que nos vamos topando hasta acceder a la dirección general. El tono y modulación de la voz es un factor decisivo para el éxito. Si tenemos que informar, que sea de la forma más breve posible y jamás utilizaremos los términos patrocinio, ayuda... sino más bien, "proyectos a realizar conjuntamente", "convenios de colaboración". Una buena estrategia puede ser también, siempre y cuando sea cierto, mencionar, si la secretaria de dirección nos dificulta el acceso al director, que "se trata de un proyecto en el que colabora también el Ayuntamiento y la administración autonómica"

- "No hacemos patrocinio". Nos hemos precualificado la base de datos o nos hemos equivocado de público objetivo
- "Hemos cerrado el presupuesto de comunicación y márketing": Esta razón se presta a dos interpretaciones:
 1. es una manera diplomática de decirnos que no desea recibirnos
 2. nos podemos haber equivocado en el mes escogido para solicitar patrocinio
- "Sólo hacemos patrocinio a ALI (Asociación de Lucha contra la Intolerancia)". No hemos hecho la investigación para conocer el tipo de acciones de patrocinio que desarrollan las entidades.

No nos vamos a engañar. El sector de las ONL, y nos lo hemos ganado a pulso en muchas ocasiones, no gozamos de muy buen prestigio en el sector empresarial, por falta de transparencia, por ignorancia por desconocer su lenguaje, por carga ideológica contraria al mundo de la empresa o caos organizativo. De ahí que sea tan fundamental en esta fase, **demostrar profesionalidad, rigurosidad en el trabajo y comunicarnos con los directivos de las empresas utilizando su lenguaje.**



“QUIEN LA SIGUE LA CONSIGUE”

LA PERSEVERANCIA siempre lleva al éxito. **El éxito en la concertación de visitas** por vía del márketing telefónico, **lleva en un altísimo porcentaje la paciencia, constancia y perseverancia**. Desde luego tenemos que modular la inversión en la captación, esto es, no vamos a llamar a Don Piolín 30 veces para concertar una entrevista si intuimos que no vamos a sacar nada de él. Sin embargo sí vamos a hacer estas 30 llamadas o las que haga falta, sólo para concertar la visita y poder defender en vivo nuestro proyecto si nos han dado el chivatazo de que, Don Paco, director de Marketing de una conocida multinacional, tiene una especial sensibilidad en temas de inserción laboral de jóvenes y nosotros tenemos un proyecto de aula taller a financiar.

LA HORA propicia es también un factor a tener en cuenta. De 9,30 a 11 es una buena hora para encontrar a los directivos. A partir de las 11 fácilmente los encontraremos reunidos hasta el mediodía. Antes de comer también es una buena hora y a media tarde. Por supuesto nunca llamar viernes por la tarde. En ocasiones suena la flauta por casualidad y nos podemos encontrar directivos trabajando, bien entrada la tarde –cuando ya anochece–, de 8 a 9.

FLEXIBILIDAD por nuestra parte. Es difícil, no ya conseguir patrocinio sino que seamos recibidos para poder explicarnos. Por lo tanto, si nos citan en un momento en que ya teníamos otro compromiso, lo intentamos anular, porque va a resultar difícil negociar con altos directivos otro momento para la cita.

LA CORDIALIDAD y amabilidad. **Agradecer es gratuito**, no nos cuesta nada. No lo demos por hecho.

LLAMAR A LA GENTE POR SU NOMBRE, repitiéndolo si es posible varias veces. Como ya es sabido, a todos/as nos gusta que nos repitan el nombre: hace crecer el ego (Dale Carnegie dixit). Practicaremos este ejercicio no sólo con el empresario o directivo sino desde el primer día, con la secretaria de dirección.

EL TRATO siempre de USTED, mientras no lleguemos a la confianza necesaria para tutearnos (dejar en todo caso que la iniciativa sea de ellos).

4.4. Agenda de visitas concertadas

4.4.1. Preparación de la visita (argumentario de venta)

Una visita a un empresario para conseguir patrocinio es claramente una VENTA, es **una acción comercial pura y dura**. Por lo tanto si no estamos acostumbrados a la gestión comercial, tenemos que ponernos en órbita. Vamos a venderle un producto, lleno de valores, llamados solidaridad, atención social, libertad, justicia social, igualdad... a través de nuestro proyecto. Se impone en primer lugar coger un papel en blanco y redactar, para nuestro uso, lo que llamamos un argumentario de venta: la definición del proyecto, la población objetivo beneficiada por el mismo, los objetivos a largo plazo, los recursos humanos que intervienen en el mismo: cualificación, compromiso y motivación, profesionalidad, el tiempo de realización, coste total del proyecto, cantidad que el solicitamos y que cubre tal parte del proyecto, como vamos a cubrir el resto del presupuesto: otras empresas patrocinadoras, subvenciones de las administraciones, socios colaboradores... A continuación listamos las contrapartidas/contraprestaciones y beneficios que la empresa patrocinadora va a tener en su apoyo a nuestra tarea. Y a estos beneficios, intentaremos hacer el esfuerzo de “empatizar” con el empresario detectando todas las objeciones que el mismo va a poner al proyecto.

Objeciones de Don Piolín a nuestro proyecto “Taller de risoterapia para frustrados”:

Contrarestaremos estas objeciones con otros argumentos. Si hacemos este argumentario bien hecho, que incluso podemos escenificar –al modo de “role-playing” con gente de nuestra organización, junto con los otros “truquillos” que hemos dado ya incrementamos el porcentaje de posibilidades de éxito.

4.4.2. Visita en acción

La visita en acción no es más que la “mise en scène” de este argumentario que hemos elaborado:

- Estudiarnos el servicio como si nosotros mismos lo estuviéramos prestando al usuario final
- Usar el dossier y toda la información gráfica (trípticos...) para exponer y mostrar el proyecto
- Destacar los puntos fuertes del servicio y obviar los débiles
- Responder siempre a todas las preguntas con sensación de seguridad
- Actitud de entusiasmo hacia nuestro proyecto, que se vea que nos lo creemos.
- Preguntar al interlocutor. No apabullarlo con nuestra verborrea. Dejar que se exprese. No interrumpirle. Hacerle saber que conocemos las actuaciones de patrocinio de su empresa
- Por último, "el hábito sí que hace al monje". La corbata o el traje chaqueta no nos garantiza más éxito o cerrar el acuerdo pero en algunos casos puede facilitar que la primera impresión que se lleven, a través de nuestra indumentaria, sea una buena imagen de nuestra ONL. Un baño de modernidad a nuestro vestuario más vetusto, años 80, a parte de no representar un coste muy elevado, a la larga es una inversión.

4.4.3. Cierre de la visita y concreción de los acuerdos (recapitulación)

No se cierran las ventas sin recapitular. Nosotros el hemos intentado transmitirle la pasión por los usuarios que se van a beneficiar del proyecto y por el mismo y mostrarle la necesidad de su patrocinio. Una venta difícilmente se cierra en el mismo momento de la entrevista. En el caso del patrocinio, que acostumbra a suponer una inversión importante (sea en especies como financiera) don Piolín debe estudiar la rentabilidad que va a obtener con su ayuda, por lo tanto lo más fácil y usual es responder a nuestra demanda con un "lo tenemos que valorar, ya les llamaremos".

4.5. Campaña de seguimiento telefónico

¿Más seguimiento otra vez?... os podéis cuestionar. "Of course!" Dejamos a Don Piolín que valore bien nuestra propuesta (un tiempo razonable, suficiente como para que no olvide nuestro nombre y se archive el expediente de nuestra documentación) y telefonamos para saber si ya lo han decidido o si quiere que ampliemos la información del proyec-

to...Hasta que no obtengamos una respuesta afirmativa o negativa no pararemos de hacer el seguimiento. Si la respuesta es negativa, intentamos averiguar las razones que vayan más allá de "tenemos dificultades presupuestarias"

4.6. Cierre definitivo del acuerdo

Una vez ya definido el contrato que va a regir el Acuerdo de Colaboración, con el aval de vuestro abogado, ¿qué otros pasos realizaríais?

Destacaría como esencial para garantizar una correcta continuidad de la relación de colaboración que se inicia, mimar las relaciones institucionales. Es decir, los directivos de vuestra ONL y/o miembros de la Junta Directiva, se deben implicar y relacionarse con los directivos de la empresa.

Muy positivo si la iniciativa de dar una resonancia social en la firma del acuerdo sale de la propia ONL. Realizar un comunicado de prensa (adjuntando a ser posible una foto del acto), anunciarlo a los colaboradores de la entidad, participar activamente en la presentación del proyecto a los colaboradores de la empresa, hacer una entrevista a los directivos y publicarlo en el boletín de la entidad.

¿Cómo vais a publicitar el Acuerdo de Colaboración? ¿Qué equipo se responsabilizará?

4.7. Seguimiento del proyecto patrocinado y de los acuerdos pactados

Tras la firma del Acuerdo y finalizado los protocolos esenciales en el inicio, nuestra obsesión ha de ser en **fidelizar a la empresa**. Ya que los mejores patrocinadores de proyectos nuevos son las empresas que colaboran activamente, ya sea porque pueden realizar aportaciones adicionales o ser prescriptoras ante otras empresas.

¿Qué acciones vais a realizar para fidelizarlas?

Un posible Plan de Acción podría contemplar:

1. Información regular de la evolución del proyecto.
2. Invitar a la empresa a que periódicamente sus directivos vayan a ver personalmente el avance del proyecto.
3. Agradecer públicamente a la empresa tras obtener los primeros resultados del proyecto.
4. Entregarles un dossier de prensa, donde vea la mención de su empresa como colaboradora de vuestra ONL.

5. Elaborar material gráfico para que lo pueda difundir a sus colaboradores.

6. Tenerlos presentes como un colaborador que se ha implicado activamente a favor de vuestra ONL.

¿Quién de la ONL se responsabilizará de mantener una comunicación regular con los diferentes patrocinadores?

5. Periodificación de las tareas a llevar a cabo para la captación de patrocinadores

La muestra de calendario siguiente permite periodificar las diferentes fases del trabajo de captación de patrocinadores, y llegar al nivel de detalle necesario.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1. Definición del público objetivo						
2. Elaboración del material de presentación						
3. Campaña de marketing telefónico para concertar visitas						
4. Campaña de seguimiento telefónico						
5. Cierre definitivo del acuerdo						
6. Seguimiento del proyecto						

6. El azar

En patrocinio hay una suma de factores, que van más allá de la metodología que acabamos de ofrecer como factible:

Patrocinio = contactos + azar + base de datos

Contactos: nuestra red de contactos que tiene que funcionar como la venta multinivel (no sé si os acor-

dáis de las reuniones tuperware: Pepita llama a Manolita, quién llama a Federica...) puede llegar a ser el 60% de las posibilidades de encontrar patrocinadores. Nosotros también deberíamos ir generando esta red de contactos lo más amplia posible, intentando la implicación de primos, tíos y toda la parentela, amistades y gente que nos puedan conectar con las "altas esferas" para presentarles nuestros pro-



yectos de patrocinio. Contactos a todos los niveles y una parte de tiempo importante a las relaciones públicas, para dar a conocer nuestra ONL en todos los foros posibles, asistiendo a jornadas, seminarios donde se trate el tema y estando al día de la prensa económica.

Azar: a veces por casualidades del destino, se presentan directivos de empresas a nuestras organizaciones con deseos de colaborar con aportaciones económicas o materiales, sin esfuerzo por nuestra parte. Bienvenidas sean las mismas si vienen con “nobles intenciones” de apoyo a nuestros

proyectos. Hay que fidelizar a estos directivos y colaboradores informándoles en todo momento del estado del proyecto de la gente que se va a beneficiar del mismo.

Base de datos: ya hemos hecho referencia exhaustiva a este tema

7. La gran mentira: el patrocinio es \$

Pensad en vuestra ONL y describid qué tipos de patrocinio no monetario os interesarían:

En especie:

- ¿Se necesita una nueva aula?
- ¿Se precisa un servicio de mensajería?

En colaboración de personal cualificado:

- ¿Qué necesitarías comentarle a algún profesional cualificado para asesorarte y sacarte de un embrollo?

En cesión de infraestructura:

- ¿Dónde te gustaría hacer una amplia reunión informativa?
- ¿De qué equipos te gustaría disponer aunque sólo fuese por unos días?

Escribe otras colaboraciones varias que se te ocurran:

8. Anexos

8.1. Código de conducta imagen y mensajes a propósito del Tercer Mundo

(Ver tríptico)

8.2. Ejemplo gráfico de la campaña "Targetes Solidàries" de la Caixa de Terrassa

(Ver material gráfico)

8.3. ¿Dónde obtener información del sector empresarial y privado?

En las diferentes Cámaras de Comercio, Bibliotecas de Escuelas de Negocios, Bibliotecas universitarias de Ciencias Económicas y Empresariales podéis obtener información detallada de las diferentes empresas y fundaciones privadas existentes en España. A título de ejemplo destacaríamos los siguientes directorios, la mayoría de los cuales podéis encontrar en formato libro, disquet o CD-ROM

- DUNS 50.000. Principales Empresas Españolas 1996.
Ed Dun & Bradstreet España, s.a
(Estadísticas de mercado, clasificación alfabética/por actividades, geográfica, anagramas/nombres comerciales, empresas matrices y subsidiarias, principales directivos)
- ESPAÑA 30.000 1996
Ed Fomento de la Producción
(Relación de las 30.000 empresas con todos sus datos, ventas y plantilla, distribuidas en 52 sectores de actividad)
- KOMPASS EMPRESAS 1996
Ed Kompass
(3.000 empresas industriales y de servicios)
- DICODI 50.000 SOCIEDADES. Anuario de Sociedades, consejeros y directivos.
Ed DICODI, s.a
(Índice por actividades-códigos C.N.A.E, índice alfabético de consejeros y directivos, ranking de empresas por volumen de ventas/por número de empleados)
- ANUARI ACICSA 1996. Las 9000 empresas más importantes de Catalunya.
Ed ACICSA
(Información además de 800 delegaciones en

Catalunya de las empresas más destacadas del resto de España y 300 Gremios y Asociaciones)

- ANUARIO DE SERVICIOS A LAS EMPRESAS. 1997 7a. Edición
(Información de 7.000 empresas de Cataluña del sector de servicios a las empresas)
Ed. CEP. (Centre d'Estudis de Planificació)
- WHO'S WHO IN SPAIN 1994
Ed Who's who the international red series
(Political life, Economic life, Cultural life)
- 8000 Empresas de la Cambra de Barcelona 1995
Ed Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona
(Indicadores de magnitud económica, principales cargos directivos, etc.)
- ARDÁN 1995. 7.500 empresas de Galicia
Ed Consorcio de la Zona Franca de Vigo
(Incluye un ranking sectorial y general)
- DIRECTORIO INDUSTRIAL POR CC.AA
Ed IMPI (Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial)..
(Nombre del gerente, empleados, ventas, actividad, materiales empleados, productos fabricados, marcas, etc.)
- GUÍA CHIP'96
Ed BPE, s.a
(Directorio de empresas, productos y servicios de informática)
ALIMARKET 1996. Informe Anual Bebidas
Ed Alimarket
- EUSKADI 94. Catálogo Industrial Vasco.
Ed Gobierno Vasco
- ARDÁN 12.000 empresas de Catalunya 1996
Ed Institut Català de Tecnologia
(Incluye ranking general por facturación y sectorial)
- DIRECTORIO DE LAS FUNDACIONES ESPAÑOLAS 1995
Ed Centro de Fundaciones / Fund. San Benito de Alcántara
Revistas donde podréis encontrar información de empresas y pistas para articular un posible acuerdo de patrocinio o mecenazgo:
- Acción Empresarial
- Actualidad Económica
- Alimarket revista
- Alta Dirección
- Capital Humano



- Calunya Empresarial
- Dinero
- Dirección y Progreso
- Dirigentes
- Distribución Actualidad
- Economics
- El empresario
- Empresarios
- Esade Associació
- Fomento de la Producción
- Fortune
- Harvard Deusto Review Business
- Ideas & Negocios
- Los Cargos en el poder

- Markerama
- Marketing & Ventas
- Revista de Ejecutivos
- Revista del Instituto de Empresa
- Staff Empresarial

Las publicaciones de las asociaciones de defensa del consumidor aportan también muchísima información de los diferentes sectores del mercado

Y prensa especializada en negocios:

- Expansión
- Gaceta de los Negocios
- Cinco días
- La Hoja del Lunes de Economía y Sociedad



8.4. Algunos ejemplos de modelos de contrato de acuerdos de colaboración con empresas

8.4.1. Acuerdo con un laboratorio. Cesión de medicamentos

“En Barcelona, a

REUNIDOS

De una parte:

Don José, mayor de edad, con domicilio a efectos de este contrato en, provisto de DNI nº

de otra parte:

Don, mayor de edad, con domicilio a efectos de este contrato en, provisto de DNI nº

El Sr. en nombre de LABORATORIOS X, domiciliada en, NIF nº A..... (en adelante LAB).

El Sr. en nombre y representación de la Asociación sin ánimo de lucro, domiciliada en
(en lo sucesivo ONL).

ESTIPULACIONES

Cantidad	Producto
X.000.000 precio coste de LAB	Anestésicos y Desinfectantes

Dichos proyectos contarán con la aprobación de las autoridades sanitarias de los respectivos países destinatarios. ONL informará puntualmente a LAB de dichos países destinatarios.

La posibilidad de realizar el proyecto mencionado en la Estipulación Segunda por ONL con la aportación de LAB, así como la posibilidad de comunicar dicho Proyecto a la clase médica y hospitalaria en España, será comunicada al Ministerio de Sanidad y Consumo.

No obstante, si en el futuro y mientras esté vigente el acuerdo de colaboración entre ONL y LAB, cualquier organismo público impidiese la comunicación de dicha promoción altruista a la clase médica, LAB se reserva el derecho de no suministrar la cantidad de producto pendiente de entrega, quedando autorizada ONL a percibir (o retener, según sea el caso) la cantidad proporcional a los meses transcurridos hasta dicha fecha.

Por el presente ONL ofrece a LAB la exclusividad, durante la vigencia del presente contrato, en la totalidad de los Proyectos mencionados que MSF estime oportunos según la Estipulación Segunda, comprometiéndose a no acordar ni aceptar colaboraciones similares a las que son objeto del presente acuerdo con ningún organismo o industria para dicho Proyecto, salvo organismos de carácter nacionales o internacionales a los efectos de cubrir la parte que ONL tiene que financiar directamente.

Asimismo ONL se compromete, en el supuesto de que LAB organice ruedas de prensa, a enviar a la misma una persona cualificada que ostente la representación de ONL y puede informar de Proyectos mencionados en la Estipulación Segunda. En este caso LAB deberá informar con la suficiente antelación a ONL del lugar, día y hora de la celebración, así como de todos aquellos aspectos que pudieran ser del interés e incumbencia de ONL.

Los soportes de comunicación diseñados por LAB en ejecución del presente acuerdo no podrán contener, en ningún caso, referencias explícitas ni implícitas a productos farmacéuticos o químicos comercializados por LAB. Esta prohibición se extiende a todos aquellos documentos que se adjunten como anexos o similares, a los soportes de comunicación diseñados por LAB para comunicar el Proyecto a la clase médica y hospitalaria en España.

Solamente podrá hacer uso de la facultad de resolver el contrato la parte que no hubiese incumplido y estuviese al corriente de todas las obligaciones dimanantes de este contrato.

Y en prueba de conformidad, las partes lo firman por triplicado y a un solo efecto en el lugar y fecha indicados en el encabezamiento.

ONL
Josep

LAB
José M.

8.4.2. Acuerdo de colaboración con una entidad financiera

“En la ciudad de Barcelona a treinta de noviembre de mil novecientos noventa y cinco.

REUNIDOS

DE UNA PARTE D., mayor de edad, en nombre y representación de CAIXA....., domiciliada en

Y DE OTRA PARTE D., mayor de edad, en nombre y representación de ONL, domiciliada en y CIF nº

Y el segundo en nombre y representación de la Asociación sin ánimo de lucro, ONL, inscrita en el Registro General de Asociaciones con el nº, con fecha, y NIF nº, reconocida de utilidad pública con fecha 27 de agosto de, y en virtud de poder que dicha Asociación le tiene otorgado ante la Notario de Barcelona Doña, en fecha, al número de orden de su protocolo, y entre cuyas facultades figura “.....”, poder que manifiesta el compareciente estar vigente al día de la fecha.

Reconociéndose ambas partes con capacidad legal necesaria para contratar y obligarse y, en especial, para el otorgamiento del presente contrato.

ACUERDAN

PRIMERO. CAIXA facilitará a ONL a partir de la empresa en etiquetas las direcciones y nombres de sus clientes particulares para realizar un mailing de Captación de Socios para ONL de aproximadamente 700.000/800.000 direcciones, remitiéndolas directamente por CAIXA y atendiendo los gastos de impresión y manipulación.

SEGUNDO. CAIXA facilitará la instalación en su red de oficinas de materiales publicitarios, expositores, carteles y folletos de ONL durante un periodo que abarca desde el 1 de diciembre de hasta el 31 de

TERCERO. CAIXA permitirá la instalación de 50 puntos multimedia-interactivos con información acerca de las actividades de ONL. Estos 50 puntos interactivos estarán instalados durante un periodo mínimo de tres meses a partir del 1 de enero de, pudiéndose prorrogar este periodo a 3 meses más si ONL lo considera necesario. La ubicación de dichos puntos se realizará en aquellas oficinas donde exista mayor afluencia y tráfico de público. Está prevista la reubicación de los puntos interactivos a otras oficinas por periodos mensuales con el fin de dar la máxima cobertura. El coste de los puntos interactivos correrá a cargo de ONL.

CUARTO. CAIXA enunciará en nota de prensa los acuerdos del patrocinio alcanzados con ONL.

QUINTO. ONL a la firma del presente protocolo, abrirá una cuenta en CAIXA de X ptas. (X pesetas), comprometiéndose a mantener los máximos saldos hasta la finalización de la campaña retribuida al X% (X% TAE).

SEXTO. ONL se compromete a publicar el número de cuenta de CAIXA en todas aquellas acciones publicitarias que se realicen durante la campaña en el ámbito geográfico de

SÉPTIMO. ONL cederá a CAIXA la gestión de las cuotas y rebajas de todos aquellos que se hayan incorporado como socios o patrocinadores durante la duración de la campaña.

OCTAVO. CAIXA supervisará “L’art final” de todo el material de comunicación que se lleve a cabo y este, no se imprimirá hasta obtener la definitiva conformidad, ya sea de textos, imagen, de comunicación, diseño y publicidad.

NOVENO. CAIXA tendrá la EXCLUSIVIDAD DENTRO DEL MUNDO FINANCIERO, para esta campaña en concreto y para todas aquellas que ONL.

Y para que así conste y en prueba de conformidad firman el presente documento por duplicado y a un solo efecto en el lugar y fecha indicados en el encabezamiento.

ONL

CAIXA

8.4.3. % de un producto a beneficio de la ONL

“En Barceloa, 6 de septiembre de mil novecientos noveta y”

REUNIDOS

De una arte:

Don Carlos, mayor de edad, con domicilio a efectos de este contrato en

de otra parte:

Don Fracisco, mayor de edad, con domicilio a efectos de este contrato en

INTERVIENEN

El Sr. Carlos, en representación de SEGUROS, s.a., mayor de edad, con domicilio a efectos de este contrato en

El Sr. en representación de la Asociación sin ánimo de lucro ONL, con domicilio a efectos de este contrato en

EXPONEN:

1. Que SEGUROS, S.A. está interesada en comercializar, a los efectos de su introducción en el mercado español, el servicio “XYZ” y desea que parte de los beneficios obtenidos por la comercialización de dicho servicio sea donado a ONL.

2. Que ONL acepta el uso, en los términos y condiciones que se dirán, de su nombre y logotipo, en la comercialización del servicio mencionados en el Expositivo Primero.

3. Que las partes en base a estos antecedentes, convienen en otorgar el presente acuerdo, con arreglo a las siguientes

ESTIPULACIONES

Primera. Por el presente documento ONL autoriza, en los términos que se dirán, la utilización de su nombre, logotipo y otra información de interés sobre la Organización y sus proyectos en la comercialización del servicio mencionado en el Expositivo Primero.

Segunda. La comercialización del servicio “XYZ” corresponderá exclusivamente a SEGUROS, S.A. Ello no obstante, SEGUROS, S.A. deberá presentar, antes de su utilización, a ONL para su previa aprobación todos los bocetos de los soportes de comunicación diseñados para comercializar el servicio “XYZ”. ONL deberá devolver, en el plazo de 48 horas, los bocetos firmados y sellados en señal de su conformidad con los mismos. En el supuesto de remitir los mencionados bocetos sin firmar y sellar se entenderá denegada la autorización.

Tercera. El presente acuerdo de colaboración tendrá vigencia limitada al servicio “XYZ” correspondiente de doce meses desde la firma del contrato. No obstante, las partes podrán de mutuo acuerdo y por escrito, renovar por iguales periodos de tiempo el presente acuerdo.

Cuarta. SEGUROS, S.A. se compromete a pagar directamente a ONL, como contrapartida de la autorización a que hace referencia la Estipulación Primera, un 1% sobre el precio de venta sin impuestos.

Quinta. A los efectos de lo dispuesto en la Estipulación Cuarta precedente, SEGUROS, S.A. informará mediante los documentos contables correspondientes, trimestralmente, a ONL sobre la evolución de las ventas del servicio “XYZ”.

Sexta. ONL autoriza a SEGUROS, S.A. a informar de este acuerdo a los Medios de Comunicación Social (prensa, radio, revistas, etc.) por el medio que considere más conveniente, debiendo ello no obstante, someter a la aprobación previa de ONL el medio y la forma en que pretenda informar de este acuerdo.

Séptima. SEGUROS, S.A. se comprometen a velar por la integridad y buen nombre de ONL, así como evitar que cualquiera de sus empleados o colaboradores realicen actuaciones contrarias a los compromisos contenidos en el presente documento. ONL garantiza mediante la Auditoría Arthur Andersen que las aportaciones de esta colaboración con la empresa SEGUROS, S.A. lleguen íntegramente y en su totalidad para los proyectos de

Octava. En el supuesto incumplimiento de las condiciones esenciales de este acuerdo las partes podrán optar por resolver anticipadamente el mismo o exigir la cesación del incumplimiento, todo ello sin perjuicio de la indemnización que por daños y perjuicios corresponda.

Solamente podrá hacer uso de la facultad de resolver el presente acuerdo la parte que no hubiere incumplido y estuviese al corriente de todas las obligaciones dimanantes de este documento.

Novena. Cualquiera de las partes contratantes podrá exigir la elevación a escritura pública del presente acuerdo. Serán de cuenta y cargo de la parte peticionaria los correspondientes honorarios notariales.

Décima. Las partes con renuncia a su fuero propio si lo tuvieren se someten formal y expresamente a los Juzgados y Tribunales de Barcelona.

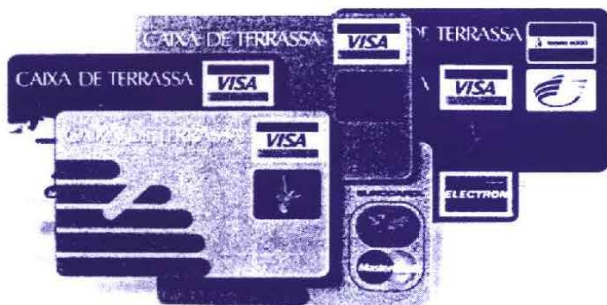
Y en prueba de conformidad, las partes lo firman por duplicado ejemplar y a un solo efecto en la fecha y lugar indicados en el encabezamiento.

ONL

SEGUROS,S.A.



Por primera vez,
ayudar a los demás
no le costará nada.



Utilice las tarjetas solidarias.

Sus compras se convierten en ayuda,
sin ningún coste para usted.

Ahora, cada vez que utilice cualquier tarjeta de la Caixa de Terrassa en sus compras, será solidario y estará ayudando al Tercer Mundo.

La Caixa de Terrassa cede a organizaciones no gubernamentales* una parte de las comisiones que generan las tarjetas, sin que ello le suponga ningún coste.

De esta forma podrá colaborar en el desarrollo de proyectos agrarios, en la formación de adultos y en la escolarización de jóvenes y niños del Tercer Mundo.

Cada mes le informamos del importe acumulado que revierte, hasta aquel momento, en el Tercer Mundo.

Ciudadanos solidarios

Infórmese en cualquier Oficina.



CAIXA DE TERRASSA

Persones. Servei. Qualitat



* Organizaciones colaboradoras: Intermón, Múons Unidos y Justicia e Paz.

Las tarjetas solidarias.

El año 1995 la Caixa de Terrassa cedió a Intermón, Manos Unidas y Justicia y Paz 15 millones de pesetas en favor del Tercer Mundo.

Cientes solidarios



Esta cantidad procede de las comisiones generadas por la facturación de las tarjetas en sus compras en comercios.

Sea solidario utilizando las tarjetas de la Caixa de Terrassa.



CAIXA DE TERRASSA

Persones. Servei. Qualitat.



CODIGO DE CONDUCTA

IMAGENES Y MENSAJES A PROPOSITO DEL TERCER MUNDO

El presente folleto expone un código de imágenes y mensajes relativos al tercer mundo.

Ha sido redactado por las Organizaciones No Gubernamentales europeas, actores o contrapartes en el proceso hacia un desarrollo global.

Su objetivo no es otro sino el de promover una discusión en torno a dicho código y animar a las mencionadas organizaciones a examinar su propio material.

El código adjunto debería servir de desafío así como de guía para el trabajo cotidiano de las ONG europeas.

Ha sido aprobado por la Asamblea General del Comité de Enlace de las Organizaciones No Gubernamentales europeas ante la Cc en 1989.

Su utilización depende de Ud.

Edición: 1990, Edición: 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025



D. Las administraciones

¿Cómo acceder a los recursos de las administraciones públicas para la financiación asociativa?

José Manuel Mille, experto en ONL

0. Presentación

La idea fundamental del presente trabajo es la de ofrecer a las Entidades, grupos o personas que piensan presentar una solicitud de subvención a alguna de las Administraciones del Estado y necesiten ayuda para hacerlo, una modesta colaboración que pueda facilitarles un proceso muchas veces engorroso y difícil.

El trabajo tiene dos partes diferenciadas y complementarias:

- En la primera, **“El marco legal”** se hace una pequeña incursión por la maraña burocrático-administrativa de las subvenciones y se exponen brevemente algunos puntos fundamentales que se han de conocer, tales como las bases, los requisitos, las obligaciones, etc. La normativa legal que regula el tema es complicada, y más cuando, como en el presente trabajo, se intenta armonizar los contenidos de leyes de rango diferente, estatales, autonómicas, provinciales, municipales, etc., y extraer los elementos comunes a todas ellas. Las administraciones empiezan a actuar con un mayor rigor y cuidado en el otorgamiento y control de las subvenciones, por lo que conviene a las Entidades un mayor conocimiento de las disposiciones legales correspondientes.
- La segunda parte es la más importante y tiene un contenido más práctico. Intenta aportar un esquema o guión para realizar la Memoria de la actuación para la que se solicita la subvención. Se ha denominado intencionadamente **“La realización de la memoria del Proyecto”**, considerando que la actuación que la Entidad quiere desarrollar, sea un Programa, un Proyecto o una Actividad, son en todos los casos **“Proyectos”**, entendiendo el término en su acepción de intencionalidad, de acción programada y pendiente de ejecución y no como el conjunto de acciones que forman un Programa.

El guión de la Memoria del Proyecto es simple y responde a las preguntas básicas y obvias de toda programación, como son ¿Qué se hará?, ¿Con qué?,

¿Dónde? etc. La terminología es la clásica; pensando que sería más sencillo de entender para todos los posibles lectores y ahorraría explicaciones complementarias. El guión incluye los diferentes aspectos que se han de tener en cuenta a la hora de redactar la Memoria del Proyecto que se puede presentar a una subvención.

El tipo y extensión de las Memorias que se han de acompañar a la petición de la subvención no es la misma para todas las Administraciones, si siquiera para las diferentes áreas, departamentos o servicios de una misma Administración. Las demandas de unos y otros varían según el tipo de Proyecto, la modalidad de la subvención, la cuantía, etc.

Por ello, se ha optado por un guión extenso, que creemos permite desarrollar las memorias según con mayor o menor pormenorización, según se exija en las Bases. En cualquier caso, sí creemos que el guión puede servir de ayuda para orientar de manera general la redacción del Proyecto, adecuándolo a los contenidos específicos que exija quien concede la subvención.

Es evidente que las explicaciones que se dan en los diferentes apartados pueden no ser válidas para todos los Proyectos, y, seguro, no solucionarán todas las dudas y problemas derivados de la redacción o las características concretas de cada uno de ellos.

Cada apartado incluye algún ejemplo que pretende ilustrar de manera práctica su contenido. Nuevamente hemos de advertir la dificultad de extrapolar estos ejemplos a todas las situaciones y todos los casos, aunque creemos que pueden ser útiles para clarificar algunos de los aspectos más complejos e importantes de un Proyecto, como por ejemplo, el de la definición y redacción de sus objetivos o el de la definición de indicadores de evaluación de resultados.

1. Definición y características generales

La subvención es, según define el Reglamento del procedimiento para la concesión de ayudas y

subvenciones públicas (R.D.2225/1993, de 17 de Diciembre), *“la disposición gratuita de fondos públicos que las diferentes Administraciones conceden a personas físicas o entidades públicas o privadas para fomentar una actividad de utilidad o interés social o para promover la consecución de un fin público”*.

Las subvenciones son retribuciones efectivas, en dinero o especies que pueden evaluarse económicamente. Tienen carácter voluntario y eventual, no generan ningún derecho a obtenerlas en años sucesivos y no pueden invocarse como precedente para conseguirlas.

Siempre están destinadas a la finalidad para la fueron concedidas y no obligan a su devolución, salvo que no se cumplan las condiciones estipuladas por parte del adjudicatario y se exija, conforma a la ley, el retorno de la cantidad otorgada.

Normalmente, y salvo que las bases lo estipulen explícitamente, la cantidad que se concede en una subvención no puede exceder del 50 % del coste de la actividad para la que se solicita. Además, si se deniega la concesión de la subvención, o la cantidad que se adjudica es menor que la solicitada, el peticionario no tiene ningún derecho a reclamar.

Una subvención puede otorgarse como una contraprestación incluida en un Convenio. El Convenio es una relación entre dos o más partes, que asumen de terminados compromisos y establecen una relación formalizada a través de unos pactos escritos que les obligan. No incluye siempre necesariamente una contraprestación económica, sino que puede ser de otra índole; el Convenio supone una relación de mayor rango, que normalmente incluye unos mecanismos de seguimiento y control superiores a los de la simple subvención.

Conviene no confundir la Subvención y el Convenio con un Contrato de Prestación de Servicios. Este último consiste en la realización de un servicio que es competencia de la Administración pero que ésta decide delegar su ejecución en un tercero. Para ello se establecen en un Pliego de Condiciones las obligaciones y la forma en que se ha de realizar el Servicio, así como la cantidad que la Administración pagará al adjudicatario para cubrir los costes. Según la cantidad, la Prestación se puede otorgar por Adjudicación Directa con o sin concurrencia de ofertas, o por Concurso con apertura de pliegos, etc

2. Modalidades

Las subvenciones se conceden normalmente para

- Realización de Programas concretos que incluyen diferentes Proyectos
 - Realización de Proyectos concretos que incluyen diferentes Actividades
 - Realización de Actividades concretas o puntuales
- También pueden concederse, aunque en menos ocasiones para:
- Soporte global al funcionamiento anual de una Entidad
 - Soporte global a la Programación anual de la Entidad

Como ya se ha señalado, la subvención puede ir sola o incluida en un Convenio. Asimismo, las subvenciones pueden otorgarse para:

- Los Programas, Proyectos o Actividades incluidos en Programas marco de la Administración, con unas características muy determinadas. Por ejemplo, las subvenciones otorgadas a través del 0,5 % del IRPF que los ciudadanos deciden destinar a actuaciones sociales en lugar de al sostenimiento de la Iglesia.

3. Bases para la concesión

Según la normativa reguladora de las subvenciones, éstas se han de conceder siempre bajo los criterios de publicidad, concurrencia y objetividad, garantizándose la transparencia de las actuaciones administrativas. Las Bases para conceder las subvenciones se publican en los diferentes Boletines Oficiales, en el BOE las de ámbito o rango estatal, en el de las Comunidades Autónomas cuando las competencias estén transferidas, en el de la Diputación o en la Gaceta Municipal para aquellas que sean concedidas por los Ayuntamientos.

Quiere esto decir que se han de leer periódicamente estos Boletines y estar atento a las fechas en que se convocan. En muchos casos las fechas son aproximadamente las mismas cada año, aunque en otros no, bien porque se trate de subvenciones nuevas, por problemas presupuestarios, administrativos u otras razones.

Las Bases concretan las características de las subvenciones, y las condiciones que han de cum-

plir los perceptores, así como los instrumentos de control por parte de la Administración y las posibles sanciones por incumplimiento de las condiciones.

Aunque hay diferencias según la Administración de que se trate, todas las bases son aproximadamente iguales y normalmente incluyen:

- El objeto y las finalidades de las subvenciones
- Los solicitantes que pueden optar, los requisitos y condiciones que han de reunir y la documentación que han de aportar o la forma de acreditación de los requisitos.
- El término de presentación de las solicitudes
- El crédito presupuestario al que se imputa la subvención
- Las diferentes modalidades y las compatibilidades o incompatibilidades entre ellas
- Los criterios de otorgamiento
- El órgano competente para la instrucción i resolución del procedimiento
- El plazo en que se hará pública la relación de subvenciones concedidas
- Los plazos y formas de pago
- Los supuestos o causas de modificación o anulación de la subvención
- El plazo y forma de justificación por parte del beneficiario de la subvención del cumplimiento e la finalidad prevista.

4. Obligaciones de los perceptores

Una vez concedida la subvención, el beneficiario de la misma está obligado, según estipula la **Ley General Presupuestaria (Texto refundido aprobado por R.D.1091/1988, de 23 de Septiembre, artículos 81 y 82)**:

- Realizar la actividad que fundamenta la concesión de la subvención
- Someterse a las actuaciones de comprobación y control que se estipulen
- Acreditar, previo al cobro de la subvención, el encontrarse al corriente del pago de las obligaciones tributarias y con la Seguridad Social.
- Comunicar a quien concede la subvención la obtención de otras subvenciones o ayudas para la misma finalidad, procedentes de otras Administraciones o entes públicos, nacionales o internacionales.

Además de estas obligaciones generales, pueden incluirse formalmente otras más específicas, como, por ejemplo:

- Presentar el programa o memoria de la actividad y el presupuesto, y comunicar cualquier alteración importante de éste que se produzca con posterioridad o, si es preciso, la anulación si ésta ha sido efectiva.
- Hace constar en los materiales de difusión y publicidad la frase "Con el soporte de...", acompañada del logotipo de la Administración adjudicatario.
- Presentar en el plazo máximo de... meses a partir del pago de la subvención el balance económico, la memoria de funcionamiento y la justificación de la aplicación de los fondos recibidos al destino para el que se concedieron.

5. Infracciones de los perceptores

La misma **Ley General Presupuestaria** define como causas e infracción en materia de subvenciones las siguientes:

- La obtención de una subvención falseando las condiciones exigidas para su concesión o ocultando las que la hubiesen impedido oliminado.
- La no aplicación de las cantidades recibidas a los fines para los que se concedieron, siempre que no se haya procedido a su devolución de forma voluntaria y sin requerimiento previo.
- El incumplimiento, por razones imputables al beneficiario, de las obligaciones asumidas como consecuencia de la concesión de la subvención.
- La falta de justificación de la utilización dada al dinero recibido.

En las Bases han de figurar, a demás las acciones concretas que la Administración que concede la subvención puede ejecutar en caso que el destinatario incumpla sus compromisos. Normalmente se sanciona con el reintegro de las cantidades percibidas más los intereses de demora.

La Ley Presupuestaria, no obstante, prevee sanciones más duras, que pueden llegar a multas por el triple de la cantidad subvencionada, o pérdida, hasta por un término de 5 años del derecho a solicitar subvenciones.

6. Criterios de otorgamiento

Los requisitos que han de cumplir los Programas, Proyectos o Actividades a subvencionar suelen ser amplios, a partir de unas directrices generales o líneas básicas. En ocasiones, sin embargo, la Administración los define mucho más. Por ejemplo:

Subvención para **“Promocionar el deporte en la gente mayor”** (Área de deportes del Ayuntamiento de Barcelona):

Requisitos:

- Cada grupo de actividad hará un mínimo de dos sesiones semanales de una hora, al menos durante 9 meses
- Las actividades se habrán de hacer en un espacio de al menos 100 m²
- Las actividades serán dirigidas por monitores titulados
- Para cada grupo de actividad se habrá de presentar una relación de los participantes, y la cuota que pagan
- Etc.

Normalmente estas subvenciones son para actuaciones muy complementarias de las que hace la Administración y, en realidad son muchas veces verdaderas Prestaciones de Servicio. El hecho de estar tan pormenorizados los requisitos hace que los solicitantes de la subvención tengan poco margen de maniobra para plantear propuestas propias.

En los otros casos más genéricos, los criterios varían de una a otra Administración e incluso, dentro de la misma, de uno a otro servicio o departamento. De todas formas, en la mayoría de las ocasiones, se valoran aspectos como los siguientes:

- Las prioridades que la Administración haya decidido para su programa de actuación para el año en que se solicita la subvención.
- Las características de la actuación para la que se solicita subvención: su coherencia, planteamiento, viabilidad, etc. Es decir, la evaluación de la memoria del Proyecto presentado.
- El número de beneficiarios
- El beneficio social que se derive de la actuación
- La adecuación i/o complementariedad con la actuación de la Administración en el ámbito o sector de que se trate
- La estructura y solvencia de la Entidad que presenta la solicitud

- El nivel de éxito de actuaciones subvencionadas anteriormente (si existen)
- El presupuesto de la actuación y la aportación económica de la Entidad para cubrir el coste, así como su capacidad de obtener otros recursos públicos y privados. En resumen, la diversificación de las fuentes de financiación.

7. Tramitación administrativa de las solicitudes

Las solicitudes de subvención se entregan en el Registro de la Administración correspondiente, en el plazo que se establece en las Bases. En la solicitud se ha de hacer constar:

- Datos personales de la persona que representa a la Entidad que solicita la subvención.
- Hechos, motivos y petición concreta de la subvención de que se trate, haciendo referencia a la correspondiente convocatoria
- Declaración expresa de que se cumplen todos los requisitos para poder optar a la subvención
- Lugar, fecha y firma del solicitante.

En las Administraciones existen modelos estándar de instancias para presentar la solicitud y, en algunos casos, modelos específicos para las de las subvenciones.

A la solicitud se ha de acompañar toda la Documentación que se exige y que demuestra que el solicitante cumple todos los requisitos. Esta documentación varía según sea la Administración, aunque, es muy similar en los aspectos básicos.

Aquí señalaremos, como ejemplo, la documentación que solicitaba el Ayuntamiento de Barcelona el presente año 1977 para la:

- “Realización de actividades y servicios en el ámbito de Servicios Personales (deportes, salud, atención, promoción y participación social, y promoción social y cultura) a nivel de ciudad y de distrito”. Las Entidades solicitantes habían de presentar:
- **Fotocopia del Código de Identificación Fiscal**, que todas las Entidades han de tener y da Hacienda. **(En la Entidad)**
- **Certificado de Hacienda acreditando estar al corriente de las obligaciones fiscales**, o una declaración responsable de que la Asociación está exenta de IVA, Impuesto de Sociedades e IRPF. **(En la Delegación de Hacienda que corresponde a la Entidad)**

- *Si se tiene personal contratado, declaración de estar al corriente del pago de las cuotas de la Seguridad Social.* Igualmente se ha de entregar una declaración en el caso de que la Asociación no tenga personal ni esté obligada a presentar los documentos de cotización a la Seguridad Social. **(En la Delegación de la Seguridad Social correspondiente)**
- *Fotocopia de los Estatutos legalizados,* o de la inscripción de la Asociación en el registro de Entidades correspondiente. **(En Cataluña, de la Generalitat)**
- *Certificado de composición de la Junta Directiva de la Entidad,* extendido por el Secretario de la misma **(En la Entidad)**
- *Certificado del acuerdo de solicitud de la subvención y certificado de otorgamiento de poder a la persona que firma la solicitud,* extendidos ambos por la Junta, actuando en nombre de la Entidad. **(En la Entidad)**
- *Fotocopia del carnet de identidad* de la persona que solicita la subvención. **(En la Entidad)**
- *Memoria del Programa, Proyecto o Actividad* para la que se solicita la subvención **(En la Entidad)**

En muchas ocasiones, además, se exige la presentación de la Memoria de la actuación de la Asociación el año anterior. Esta Memoria puede referirse a la actuación general de la Asociación o a la de uno o varios Programas, Proyectos o Actividades que se subvencionaron y están relacionados con la subvención que se solicita nuevamente.

Si no se exige la Memoria del año anterior y, sobre todo si la Entidad no es conocida por el Servicio, Departament, etc., donde se presenta la solicitud de subvención, es muy importante incorporar un anexo donde consten los datos y características fundamentales de la propia Entidad.

Los datos básicos son estos:

- Domicilio social, teléfono y fax de la Entidad
- Datos personales de la persona responsable y referente del Proyecto
- Personalidad jurídica
- Antigüedad
- Sector temático donde actúa
- Ámbito territorial de actuación
- Número de socios
- Áreas básicas de actividad
- Organización básica
- Etc.

Todos estos datos han de presentarse de manera sintética, independientemente de que, además, se presente la Memoria del Proyecto a subvencionar.

8. La elaboración de la memoria del proyecto

8.1. Introducción: observaciones a tener en cuenta para desarrollar el guión

El contenido del guión del Proyecto que se desarrolla en las páginas siguientes es éste:

1. Denominación
2. Justificación y marco de referencia: ¿Por qué se hará?
3. Descripción general: ¿Qué se hará? (resumen)
4. Objetivos: ¿Para qué se hará?
5. Localización: ¿Dónde se hará?
6. Destinatarios: ¿Para quién se hará?
7. Actividades: ¿Qué se hará?
8. Organización y metodología: ¿Cómo se hará?
9. Recursos necesarios: ¿Con qué se hará?
10. Presupuesto de ingresos y gastos: ¿Cuánto costará?
11. Calendarización: ¿Cuándo se hará?
12. Evaluación: ¿Cuál será el resultado real?
13. Observaciones

A la hora de elaborar la memoria del proyecto y responder por escrito a los diferentes puntos del guión habría que tener en cuenta estos puntos:

- Si es posible, la elaboración y redactado deberían ser hechas por persona o personas de la Entidad que posteriormente serán responsables de su ejecución. Además, cabe la posibilidad que el otorgante de la subvención requiera algún tipo de aclaración o puntualización del contenido por medio de una entrevista personal. El Proyecto ha de responder a la realidad de la actuación, por lo que no se deben incorporar elementos que no sean ciertos.
- Se habría de cuidar el tipo de redacción, utilizando un lenguaje claro, concreto y conciso, que evite los grandes párrafos y las redundancias y disquisiciones filosóficas. Hay que tener en cuenta que a quien lo va a valorar le interesa sobre todo conocer el contenido concreto del Proyecto, analizar su coherencia y poder deducir los elementos objetivos que permitan valorarlo.

- En las subvenciones se informa de las prioridades de adjudicación y de los criterios de valoración de los Proyectos. Es muy importante que se tengan en cuenta a la hora de redactarlos y que el Proyecto se adecue a ellos tanto como se a posible.
- Conviene responder a todos los puntos del guión con la mayor precisión. Cuando resulte difícil contestar a alguno, debido a las características concretas del proyecto u otra razón, es necesario indicarlo expresamente en el pnto que se trate. Es decir, no conviene dejar ningún punto en blanco (salvo que sea inevitable).
- Igualmente como anexo, se pueden presentar otros documentos, fotografías, mapas, etc., y, en general, todo aquello que avale o complemente lo que se dice en el Proyecto. De todas formas, no conviene exagerar: la documentación que se incluya ha de ser verdaderamente interesante y clarificadora. Si se incorporan estos documentos, se ha de indicar a que punto del Guión hacen referencia.



8.2. Denominación del proyecto



Se ha de pensar el nombre que se le da al Proyecto. Conviene que sea concreto y breve. Si es posible, habría de sugerir de alguna manera el contenido o la intencionalidad del Proyecto.

8.3. Justificación y marco de referencia: ¿Por qué se hace el Proyecto?

8.3.1. Justificación

En este punto se deben resumir brevemente las razones fundamentales que motivan y argumentan la necesidad del Proyecto. La Justificación puede ser enormemente variada, tanto como la de las tipologías de los proyectos: puede tratarse de una determinada necesidad no satisfecha, de la mejora de un determinado sector o servicio, de dar respuesta a una demanda concreta, de complementar una actuación de la Administración, de reforzar la estructura interna de la Entidad, de la necesidad de sensibilizar a la sociedad sobre un determinado problema, etc., etc.

8.3.2. Marco de referencia

Alude al contexto donde se inscribe el Proyecto, es decir, el marco donde se desarrollará, que puede

ser, por ejemplo, un programa más global de la entidad, una experiencia pilot sobre un tema concreto, etc. Asimismo, el marco puede aludir a unas líneas directrices o estratégicas que el Proyecto desarrolla y concreta en la práctica. Igualmente, el marco alude de forma explícita al marco físico o a las características del medio donde se desarrollará.

EJEMPLO: Proyecto de dinamización socio-laboral para colectivos en situación de riesgo

Justificación:

Un 35 % del total de la población (1.230 personas) del barrio... se encuentra en paro y en una situación de especial dificultad para incorporarse al mercado laboral derivada, entre otras razones, del bajo nivel socio- económico de la Zona, la elevada taxa de delincuencia, el alto nivel de desestructuración familiar, el bajo nivel formativo derivado en parte del elevado índice de fracaso escolar, etc.

Marco de referencia:

La actuación de las Administraciones no es suficiente para dar alternativas que solucionen el problema, por lo que es necesaria la participación de las Entidades Ciudadanas para complementarlas. Por ello, dentro del programa de actuación de la Asociación para el presente año, figura la realización de un proyecto piloto que pretende ofrecer a los jóvenes en situación de riesgo recursos que faciliten su incorporación al mercado laboral. El Proyecto implica la realización de un C.A.B.E. Centro Activo de Búsqueda de Empleo, en el que se desarrollará un trabajo a dos niveles: por un lado, de motivación, de autoconocimiento i definición de perfil e itinerario profesional y por otro, de búsqueda activa de trabajo, individualmente y en grupo, con el acompañamiento de un experto.

8.4. Descripción general: ¿Qué se quiere hacer?

El contenido de este punto debe reflejar, en pocas palabras, una idea general del contenido del Proyecto. Se trata de resumir de forma breve y esquemática los aspectos más significativos del Proyecto, las actividades y prestaciones básicas que ofrecerá, etc. En general, conviene destacar aquellos

puntos del Proyecto que, por su importancia, novedad u otra razón puedan inducir o despertar la atención del lector y incitarle a hacer una lectura posterior detallada de todos los diferentes aspectos. Una vez leído este apartado, el lector ha de tener una idea global aproximada de lo que se pretende hacer.

EJEMPLOS:

Proyecto de creación de una Coordinadora de Entidades Juveniles

La actuación implica la coordinación de la actividad de las seis organizaciones de jóvenes hoy existentes en la ciudad. El proceso supondrá una fase preconstituyente en la que se estructurarán diferentes grupos de trabajo que tratarán los temas de: Estatutos, organización y mecanismos de funcionamiento, planificación y gestión de actividades, relaciones institucionales... Los grupos estarán constituidos por representantes de todas las entidades y sus conclusiones serán discutidas y aprobadas por las asambleas respectivas. Los acuerdos definitivos habrán de ser ratificados por una Asamblea Constituyente en la que se integrarán las Asambleas de las 6 Entidades, y en la que se aprobarán los estatutos y se elegirá la Junta Directiva. La constitución formal de la Federación se hará en una jornada festiva, con diferentes actividades y a la que se invitarán a los representantes de otras entidades y de las diferentes administraciones.

Proyecto de realización de un festival de música tradicional

Uno de los objetivos de nuestra Asociación es la divulgación de la música y el baile tradicionales. Desde hace 3 años funciona un Taller que ha ido consolidándose y realizando un importante trabajo de recuperación de la música y el baile populares. Asimismo, la Asociación ha establecido contacto con entidades similares en 3 países europeos. Fruto del trabajo del taller y de esta colaboración ha sido la idea de realizar el I Festival de Música Popular de..., que contará con la actuación de 9 grupos de 6 países. El festival no es competitivo y se complementará con una comida de hermandad y otros actos culturales. El objetivo es que tenga continuidad.

8.5 Objetivos: ¿Para qué se hace el Proyecto?

Los objetivos de un Proyecto constituyen su elemento fundamental, el eje sobre el que giran los demás elementos. Los objetivos definen los resultados que se esperan obtener de la ejecución del proyecto, o lo que es lo mismo, los propósitos que se quieren alcanzar en un período determinado de tiempo, por medio de unas actividades concretas y contando con unos recursos específicos.

En general, se clasifican según su nivel jerárquico y su mayor o menor nivel de concreción; Así, podríamos hablar de misión, finalidades, objetivos estratégicos, generales, específicos, operativos... Para nuestro Proyecto basta con definir los objetivos generales y los específicos.

8.5.1. Objetivos generales

Significan el propósito central del proyecto, la intencionalidad básica, el efecto que se quiere conseguir. Han de ser coherentes con la misión de la Entidad o y sus objetivos estratégicos. Su nivel de concreción es relativo y al leerlos aún no se pueden deducir las actividades que serán necesarias para conseguirlos. En cierta manera, suponen una declaración de intenciones sobre el fin último del Proyecto. De los objetivos generales han de derivarse los específicos.

Ejemplos de Objetivos Generales:

- *Establecer los mecanismos y sistemas de colaboración y ayuda a los colectivos de mujeres que quieran relanzar su empresa o crear una nueva.*
- *Conseguir un mayor conocimiento de la Asociación por medio de acciones de divulgación de sus objetivos.*
- *Favorecer una actitud crítica, activa y solidaria de los ciudadanos con respecto al problema de la pobreza severa en la ciudad.*
- *Impulsar la práctica del deporte entre las personas de la tercera edad como elemento imprescindible para lograr una mayor calidad de vida.*
- *Concienciar a los vecinos en la necesidad de defender el medio natural y un crecimiento sostenible.*
- *Etc.*

8.5.2 Objetivos específicos

Expresan las acciones o pasos que hay que dar para conseguir los objetivos generales. Establecen metas tangibles, realizables, mensurables y evaluables. Constituyen el elemento central o la parte básica de un Proyecto. De hecho, todo proyecto se concreta en última instancia en una correcta expresión formal de los objetivos específicos, que han de adaptarse a las características de la organización y a los recursos disponibles que permitirán hacerlos posibles en la práctica.

Los objetivos específicos han de estar correctamente formulados y redactados de una forma detallada y concreta, que contenga:

- **LA CANTIDAD:** ¿Cuánto se quiere conseguir?
- **EL TIEMPO:** ¿En qué período se quieren conseguir?
- **EL LUGAR:** ¿En qué espacio o ámbito se quieren conseguir?

EJEMPLO: Proyecto de potenciación y difusión de la Asociación de Vecinos...

Objetivos Generales:

1. Favorecer un mayor conocimiento de la asociación en el medio donde desarrolla su actuación.
2. Potenciar el crecimiento cuantitativo y cualitativo de la Asociación.

Objetivos Específicos del General 1:

- Incrementar en un 10 % con respecto al año anterior el número de actos realizados en el barrio en el período de 6 meses.
- Participar en un mínimo de 3 programas mensuales en la radio local durante 6 meses.
- Enviar un boletín informativo mensual a todos los vecinos durante el período de los 6 meses.

Objetivos específicos derivados del General 2:

- Haber aumentado el número de socios un 15 % con respecto al actual entre los vecinos del barrio al finalizar la campaña de captación de 4 meses.
- Conseguir 6 socios jurídicos honoríficos entre las empresas de la ciudad al acabar la campaña de captación de 6 meses.

Es evidente que no siempre resulta tan sencillo redactar los objetivos específicos y, además, en determinados proyectos la cuantificación no es tan simple. En cualquier caso, siempre se ha de intentar que puedan medirse, para así poder establecer los Indicadores que nos permitirán evaluar los resultados y así definir el éxito o fracaso del Proyecto.

8.5.3. Consideraciones a tener en cuenta para redactar objetivos

Las normas siguientes pueden ayudar a la difícil tarea de redactar los objetivos, sobre todo los específicos.

8.5.3.1. Empezar siempre por un verbo en infinitivo

El verbo indica el sentido de la acción que enuncia el objetivo. Si se trata de objetivos generales, pueden expresarse con un verbo más genérico, a pesar de que, como norma, siempre habría de tenderse a concretar lo máximo posible.

Algunos ejemplos de verbos adecuados para formular objetivos generales:

Favorecer, concienciar, consolidar, describir, estimular, velar por, facilitar, clarificar, orientar, potenciar, colaborar, ayudar, contribuir, intensificar, etc.

En los objetivos específicos los verbos han de ser mucho más concretos, de manera que definan acciones que permitan establecer posteriormente indicadores para medir la eficacia de los resultados o, lo que es lo mismo, el nivel en que se han conseguido los objetivos.

Algunos ejemplos de verbos adecuados para formular objetivos específicos:

Incrementar, mantener, aumentar, disminuir, hacer, organizar, realizar, buscar, obtener, iniciar, etc.

8.5.3.2. Redactarlos de una manera simple, clara, breve y fácil de entender

Lo ideal sería que si personas diferentes los leyese, pudiesen entender lo mismo. Es evidente que esta claridad es más patente en el caso de los específicos. Para conseguir una buena redacción hace falta:

8.5.3.2.1. Eliminar las introducciones o explicaciones complementarias

Normalmente dificultan la concreción del objetivo y no sirven para clarificarlo. En los objetivos siguientes, las expresiones en negrita podrían eliminarse por ser innecesarias.

Ejemplos:

- **Considerando la falta de las mujeres del barrio**, ofrecerles diferentes recursos de...
- **Disminuir un 20 % el absentismo escolar... como factor determinante de conductas conflictivas**
- **Conseguir una nueva residencia para la tercera edad... para facilitar el bienestar de los ancianos de la zona**

8.5.3.2.2. Expresar una sola acción en cada objetivo

Quiere decir que se ha de utilizar un solo verbo en cada objetivo, el que indique más exactamente la intencionalidad de la acción. Si se expresan dos acciones de similar importancia con dos verbos, normalmente se podrían formular dos objetivos diferentes.

Ejemplo:

El objetivo general:

Potenciar una mayor implicación de los socios **facilitar** espacios de participación colectiva en al gestión de la Entidad.

Podría desgajarse en dos:

- **Potenciar** una mayor implicación de los socios.
- **Facilitar** espacios de participaci

8.5.3.2.3. Evitar expresiones y palabras que impliquen la dificultad o imposibilidad de medirlos, sobre todo los específicos.

Se ha de procurar evitar todo aquello que haga que el objetivo aparezca como una declaración de intenciones vaga o imprecisa. En los ejemplos siguientes, no deberían escribirse las expresiones que figuran en negrita.

Ejemplos

Conseguir, lo más pronto que sea posible, recursos para ...

"Consolidar la red de equipamientos para inmigrantes que ... de una manera adecuada

"Iniciar una tarea de concienciación sobre la problemática de ... con unos instrumentos y una metodología innovadoras."

Algunas expresiones similares a éstas y, por lo tanto, no convenientes son: aceptable, apropiado, comprensivo, tan pronto como, decisivo, efectivo, de la mejor manera, metódico, pertinente, con suficiente cualidad, de forma realista, realista, etc.

8.5.3.2.4. Formularlos en términos mensurables y tangibles

Conviene insistir en este aspecto. Los objetivos, sobre todo los específicos, han de ser cuantificables. Esto quiere decir que cuando se planteen, han de hacerse de manera que siempre se piense en los indicadores que, una vez concluido el Proyecto, podrán medir el nivel en que se han conseguido,

Como ya se ha reiterado, los objetivos específicos han de redactarse de manera que de su formulación pueda deducirse la cantidad, el tiempo y el lugar de lo que se quiere conseguir.

Ejemplos:

- El objetivo **"Incrementar el número de plazas de vacaciones para jóvenes desfavorecidos"**, podría concretarse así:

Incrementar en un 10 % con respecto a 1996 el número de plazas de vacaciones de verano para jóvenes del barrio ... procedentes de familias con una renta per cápita de...

- El objetivo **"Mejorar la información a los inmigrantes de la ciudad en situación irregular"**, podría reformularse así

Crear 3 puntos de información para los inmigrantes en situación irregular en los equipamientos cívicos de los distritos ... y... entre enero y octubre de 1998



La formulación de un objetivo, sobre todo el específico, habría de reflejar el cambio cuantificable de una situación o problema. Es decir, la cuantificación tiene sentido en tanto que se relaciona con una base de partida. Así, en el primer ejemplo, la base de partida sería el número de plazas de 1996, en el segundo el número de puntos existentes antes de enero de 1998.

La cuantificación es más compleja cuando los problemas o situaciones sobre las que se interviene pueden denominarse “**subjetivos**” en lugar de “objetivos”

EJEMPLO: *El objetivo: Aumentar un 25 % con respecto a la situación actual el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio X, en un período de un año, podría concretarse en:*

- *La disminución de un 35% del número de quejas formuladas por escrito en el período de un año*
- *Que un mínimo de 25 usuarios participen en la organización del a fiesta anual*
- *Que la asistencia a los talleres culturales del servicio aumente un 25% con respecto al año anterior”*



8.6. LOCALIZACIÓN: ¿Dónde se realizará el Proyecto?

Se ha de especificar con la mayor precisión posible el lugar o lugares concretos en los que se desarrollará el Proyecto. Si son lugares diferentes, es necesario indicarlos. En el caso de que los lugares sean múltiples y de similares características, no es imprescindible especificar el nombre de cada uno, sino sólo indicar genéricamente las características que los definen

EJEMPLOS

Proyecto de fomento de la de la danza clásica

- **Lugar:** Teatros y salas de danza de 16 pueblos y ciudades de la Comunidad Autónoma

Proyecto de hermanamiento entre el pueblo de ... y el pueblo de...

- **Lugar:** Pueblo de....., de la república de i, de la Comunidad de

Proyecto de celebración de las III 24 horas de fútbol sala

- **Lugar:** Pistas polideportivas de,, i...., de las calles....

8.7. DESTINATARIOS: ¿A quién se dirige el proyecto?

En este punto se ha de detallar quienes son los receptores del Proyecto. Pueden ser personas físicas, jurídicas u otros. Se trata de especificar sobre todo el destinatario inmediato del Proyecto, aunque en algunos pueden indicarse también los indirectos. Por ejemplo, en un Proyecto destinado a reforzar la organización de una Entidad, el destinatario directo sería la propia entidad, aunque, lógicamente, los beneficiarios últimos serían los socios.

8.7.1. Personas Físicas

Cuando sean personas físicas, se ha de concretar con la mayor precisión posible su número y el conjunto de características que definen su perfil.

8.7.1.1. El número de destinatarios

Lo ideal sería poder conocer el número de quienes podrían ser potencialmente destinatarios del Proyecto y el de quienes lo serán en la realidad; si embargo, en muchas ocasiones esto no es posible. En todo caso, sí que se ha de indicar la cuantificación de los destinatarios reales:

- Si se puede, se ha de concretar el número exacto.
- Si no, se ha de indicar el número aproximado con la mayor exactitud posible.

Además, se ha de señalar, la cifra exacta o aproximada de los destinatarios indirectos (en el caso que los haya) si se conoce.

8.7.1.2. El perfil específico

Es decir las características que definen el sector de población a quien se dirige, tanto por lo que respecta al sexo, la edad, como a la problemática, (en el caso que exista) o a los demás aspectos o condiciones que lo definen.

8.7.1.2.1. Sexo:

Hombre, mujer o ambos

8.7.1.2.2. Edad:

Infancia, adolescencia, jóvenes, adultos, tercera edad, población en general

8.7.1.2.3. Problemáticas (si las hay):

Disminuidos, minorías étnicas, problemáticas penales y judiciales, inmigrantes, pobreza y marginación, drogodependencias, trabajo y paro, etc.

8.7.1.2.4. Otras características

Se han de añadir las otras características más específicas que delimiten el perfil. Asimismo, se puede indicar el ámbito físico o geográfico de procedencia de los destinatarios, si es determinante para definir el perfil.

EJEMPLOS:

Proyecto de formación de cooperantes de una ONG

- **Número Potencial:** 174 personas (todos los socios que cumplen el perfil)
- **Número real previsto:** 50
- **Perfil:** Socios, mayores de 25 años, con al menos 3 años de antigüedad, que estén desarrollando una función concreta de gestión, con formación universitaria, y procedentes de las delegaciones de la ONG en

Proyecto de creación de una revista para la tercera edad

- **Número Potencial:** 1.875 personas (censo de mayores de 65 años del barrio)
- **Número real previsto:** 500
- **Perfil:** Mayores de 65 años, población en general, del Distrito de...

Proyecto de realización de unas jornadas técnicas sobre "crecimiento sostenible"

- **Número Potencial:** Imposible cuantificar
- **Número real previsto:** 125 personas
- **Perfil:** Técnicos i expertos en el tema, tanto de la administración como de la empresa privada de todo el estado.

Proyecto de fiesta de primavera

- **Número potencial:** Imposible de concretar
- **Número real previsto:** aproximadamente unas 2.000 personas
- **Perfil:** Población en general, básicamente del territorio de

8.7.2. Personas Jurídicas u otros destinatarios

Si los destinatarios no son personas, se habrá de especificar igualmente:

- El número, de la forma más exacta posible
- Las características más significativas que definen el perfil

EJEMPLOS:

Proyecto de asesoramiento formativo a Entidades de nueva creación

- **Número potencial:** Se desconoce
- **Número real previsto:** Un máximo de 15
- **Número beneficiarios indirectos:** Aproximadamente 750
- **Perfil:** Asociaciones, fundaciones, federaciones, confederaciones, grupos de hecho, de la ciudad ..., con una antigüedad máxima de 4 años.

Proyecto de soporte anual para la consolidación de la Asociación....

- **Número real previsto:** 1
- **Número de beneficiarios indirectos:** Los 350 socios de la Asociación
- **Perfil:** Asociación (Los datos constan en la primera parte del Proyecto)

8.8. ACTIVIDADES: ¿Cuáles són los contenidos del Proyecto?

Las actividades, pues, indican el qué se quiere hacer o cuáles son en la práctica los contenidos reales del Proyecto; expresan la manera concreta en que se conseguirán los objetivos específicos. A su vez las actividades se subdividirían en tareas, que expresan las acciones concretas necesarias para realizarlas.

Las tareas serían las unidades más pequeñas del proyecto, y no es necesario especificarlas, salvo que se tenga interés en mostrar la manera y el tiempo en que se realizará cada actividad, en cuyo caso se puede realizar un Cronograma. (Ver Punto 7.2 Calendario)

En resumen la secuencia de relación entre objetivos y tareas es ésta:

OBJETIVOS GENERALES, OBJETIVOS ESPECÍFICOS, ACTIVIDAD ESTAREAS

Para desarrollar las actividades fundamentales que constituyen el Proyecto, se han de especificar los diferentes niveles que las constituyen, y que figuran en los siguientes subapartados.

8.8.1. Breve descripción

Se trata de decir, simplemente, en qué consiste, sin que haga falta extenderse en la explicación, sino que basta con exponer los aspectos fundamentales que permiten entender al lector las características básicas de la acción.

8.8.2. Calendario

Indicar la fecha en que se realizara. Si no se puede concretar exactamente el día, especificar una fecha aproximada. Si la actividad tiene una durada mayor, se ha de indicar la fecha del comienzo y la del final con la mayor aproximación que sea posible.

En caso que se quieran detallar las diferentes tareas que la forman, se puede realizar, como ya se ha señalado, un Cronograma (Ver Punto 11, Calendarización)

Para hacerlo, podemos utilizar un de apoyo, que permite tener una visión global de las diferentes actividades, su situación en el tiempo y el nivel real de cumplimiento con respecto a las fechas de programación previstas.

Para construir un gráfico, primero hay que pensar en las actividades que se van a realizar en el Proyecto, ordenándolas a partir de la primera o inicial y acabando con la última actividad prevista. Hemos de prever la duración aproximada de las actividades, teniendo siempre en cuenta los recursos de todo tipo que tenemos disponibles para realizarla. Por ello, la duración de la actividad ha de calcularse de una manera realista, siempre pensando en la duración máxima que puede tener, en función de esos recursos y otras circunstancias.

El gráfico se construye por meses y cada mes se subdivide en cuatro semanas, de manera que cada barra vertical representa una semana. Para indicar las actividades, se han de señalar con una raya horizontal, desde la semana de inicio hasta la semana hasta la del final.

8.8.3. Destinatarios

Han de constar quiénes son y, si se puede, al número potencialmente receptor y el que se (exacto o aproximado) prevee que será el destinatario real. Igualmente, se han de indicar los rasgos básicos del perfil, .

8.8.4. Participantes

Indicar a quien corresponde la organización de la actividad, tanto los pertenecientes a la Asociación, como otras personas o grupos externos a la misma que colaboran.

EJEMPLO 1 : CALENDARIZACIÓN CON CRONOGRAMA DE TAREAS

OBJETIVO ESPECÍFICO: Conseguir que el 50 % de los jóvenes del territorio reciban información y asesoramiento laboral en un período de 1 año.

ACTIVIDAD: Creación de un punto de información laboral

Descripción: La actividad consiste en la creación de un servicio de atención individualizada a los jóvenes, con información y asesoramiento individual y grupal sobre los diferentes aspectos de la problemática del trabajo y paro. Se les ofrecerá, además, un servicio de documentación y otro de derivación a recursos formativos, laborales y formativo-laborales.

Destinatarios potenciales: Se calculan unos 600 (Contando los 150 inscritos en el INEM y suponiendo que hay unos 450 no inscritos)

Destinatarios reales previstos:300

Perfil: Jóvenes en paro, menores de 30 años, del territorio de

Participantes: Equipo técnico contratado (5 personas), Vocal responsable del ámbito laboral de la Asociación)

Calendario:

TAREAS A REALIZAR	ENERO				FEBRE.				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Contratación del responsable	■	■	■																					
Concreción general del Proyecto a partir del diseño previo		■	■	■	■																			
Análisis de experiencias similares	■	■	■	■																				
Búsqueda y alquiler de local			■	■	■	■																		
Acondicionamiento del local					■	■	■																	
Adquisición equipamiento							■																	
Contratación equipo					■	■	■	■	■															
Elaboración de la información									■	■	■	■	■	■	■	■								
Diseño instrumentos metodológicos									■	■	■	■	■	■	■	■	■							
Concreción sistemas de coordinación con otros Puntos									■	■	■	■	■	■	■	■								
Diseño i envío de la publicidad													■	■	■	■	■	■	■	■				
Presentación a Entidades de la zona																	■	■	■	■	■			
Presentación a Administraciones																					■	■		
Etc...																								
Inauguración																								■

EJEMPLO 2: CALENDARIZACIÓN SIN CRONOGRAMA

OBJETIVO ESPECÍFICO: Reducir en un 25 % con respecto a 1996, el absentismo escolar del barrio.... en un periodo de 6 meses.

ACTIVIDAD 1

Realización de charlas dirigidas a los padres de las Escuelas,

Descripción:

Se trata de programar al menos dos charlas en cada una de las 4 escuelas del barrio, una al comienzo de la campaña de lucha contra el absentismo y la otra al finalizar, con el objeto de analizar el problema y favorecer la implicación de las escuelas, sobre todo la de las t finalizar. a clases en las que el absentismo es más acusad.

Calendario:

4 charlas el mes de septiembre de 1997 y y otras 4 el mes de febrero de 1998, una en cada una de las escuelas.

Destinatarios:

Padres de alumnos de EGB, dde los cursos 4º a 8º. Número potencial de destinatarios: 480 padres. Número real estimado de asistentes: 120.

Organización:

Apas de las Escuelas, equipo pedagógico y vocalía de educación de la Asociación

EJEMPLO 2: CALENDARIZACIÓN SIN CRONOGRAMA (Continuación)**ACTIVIDAD 2**

Conocimiento y control individual de los niños y jóvenes absentistas

Descripción:

La actividad consiste en analizar con detalle cada caso individual, desde el punto de vista escolar, familiar y social, para poder ofrecer alternativas paliativas.

Calendario:

Informes escolares individuales, cada mes. Información por parte de la Guardia Urbana con periodicidad semanal. Informe de servicios socias, con periodicidad mensual.

Destinatarios:

Niños y jóvenes absentistas

Organización:

Equipo pedagógico de las escuelas, Consejos Escolares, Guardia Urbana, Servicios Sociales, Vocalía de educación de la Asociación

(SE PODRÍAN REALIZAR MÁS ACTIVIDADES PARA CONSEGUIR EL OBJETIVO)

8.9. ORGANIZACIÓN Y METODOLOGÍA

¿Cómo se realizará el Proyecto?

Se ha de resumir la forma en que se llevará a cabo el proyecto en la práctica, indicando de una manera concisa cuál será la metodología, los mecanismos de funcionamiento, los sistemas de coordinación, etc.. Indicar, además, quienes son los responsables. Si es posible, conviene dibujar un organigrama que sintetice la organización general.

Conviene señalar también si se cuenta con la colaboración de otras Entidades, Grupos, etc., para la realización de alguna de las actividades previstas.

EJEMPLO

Proyecto: III edición de las 24 horas de fútbol sala de...

ORGANIZACIÓN:

La organización se establece así:

Responsable global: Vocal de fútbol sala de la Junta

Grupo de captación: Formado por 2 miembros, se encargará de la búsqueda de los 36 equipos participantes.

Grupo de difusión: Integrado por 6 miembros, se encargará del diseño, elaboración y distribución de la propaganda y la publicidad.

Grupo económico: Compuesto por 2 miembros, será el responsable de la elaboración y asignación de las diferentes partidas del presupuesto, y de la definición y búsqueda de las fuentes de financiación.

Grupo de infraestructura y equipamiento: Formado por 4 componentes, será el responsable de las instalaciones donde se celebrará el torneo, el equipamiento deportivo, y, en general, de todo el material necesario..

Grupo de ejecución: Integrado por todos los miembros de los diferentes grupos, 15 en total, se encargará de las diferentes tareas a desarrollar durante la celebración efectiva de las 24 horas.

MECANISMOS DE FUNCIONAMIENTO:

La coordinación y funcionamiento se asegurará a través de los siguientes espacios de trabajo, análisis y regulación:

Reunión general de coordinación: Una al inicio del Proyecto, en la que se establecerá la organización general y la distribución y funcionamiento de los grupos.

Se celebrará, además, otra 5 días antes del inicio de las 24 horas para ultimar y coordinar los diferentes aspectos y organizar el funcionamiento de la actividad y otra 15 días después de finalizar para evaluar los resultados. Asistirán el Vocal responsable y todos los miembros de los grupos.

Reunión de dirección técnica: Periodicidad, quincenal.. Participantes: vocal responsable y responsables de cada grupo. Objetivo: Analizar la marcha del trabajo, unificar criterios, definir prioridades, analizar el cumplimiento del calendario, complementar actuaciones, etc.

Reunión de grupo: Periodicidad, semanal. Participantes: Todos los miembros de cada grupo y su responsable (Podrá asistir el Vocal responsable si la situación lo requiere) Objetivo: Análisis de la marcha del trabajo, información de los demás grupos, etc.

METODOLOGIA:

Se basa en la autonomía de actuación de los diferentes grupos, que establecerán su manera de funcionar y repartirán el trabajo a realizar. En el reparto de tareas se tendrá en cuenta: El tipo de tarea, el perfil y la idoneidad de la persona y las preferencias de la misma. Cada grupo nombrará su propio responsable, que lo representará ante los otros grupos y ante el Vocal responsable. Las decisiones se tomarán por consenso y, en caso de no poder llegar a él, se harán por mayoría simple, con voto de calidad del responsable en caso de empate. El trabajo será siempre voluntario, aunque los gastos derivados del mismo serán cubiertos por la Asociación. Cada grupo será responsable, además de la dinamización dentro de la asociación y en el entorno del barrio para favorecer la participación.

8.10. RECURSOS NECESARIOS: ¿Con qué se realizará el Proyecto?

Para poder realizar el Proyecto, se necesitarán recursos de diferentes tipos, algunos de los cuales se tienen y otros se han de adquirir o conseguir. En este punto, pues, se han de concretar los diversos recursos, indicando, además, su cantidad de la manera más aproximada posible. La existencia o no de los recursos necesarios es una condición sine qua non para plantear la viabilidad del Proyecto y establecer los objetivos que se quieren conseguir.

8.10.1. Recursos Materiales

Los necesarios para desarrollar las actividades, tanto los fungibles como los no fungibles. Se ha de hacer una relación de los que hacen falta, señalando si ya se dispone de ellos o, por el contrario, se han de comprar o conseguir de otra manera.

8.10.2. Recursos Técnicos

Se refieren a los recursos de soporte y asesoramiento técnico, formativos, informativos, etc., que se necesitan para realizar el Proyecto. Puede suceder que no sean necesarios porque la Asociación tenga suficiente capacidad por sí misma cubrir todas las necesidades sin precisar ayuda técnica externa. Hay que especificar el tipo de recurso y quien será el encargado de suministrarlo.

8.10.3. Recursos Infraestructurales y equipamientos

Son los relativos a locales, instalaciones, etc., debidamente equipadas para realizar las actividades del Proyecto. Se ha de indicar el nombre de la instalación o local donde se realizará el Proyecto, la dirección, si es alquilado, cedido o propio, etc..

8.10.4. Recursos Humanos

En este apartado se ha de pormenorizar el personal necesario para desarrollar el Proyecto. Hay que concretar estos aspectos:

- Perfil profesional requerido (formación y experiencia)
- Tareas a desarrollar y responsabilidades
- Si es personal voluntario o remunerado

- Tipo de Contrato (si es remunerado) y Jornada de trabajo
- Datos Personales (si ya se tiene la persona o personas)
- Pertenencia o no a la Asociación
- Número de personas necesarias para cada puesto de trabajo

8.10.5. Recursos Económicos

Hace referencia al coste del Proyecto y la manera de obtener la financiación necesaria. Por su importancia lo desarrollaremos más adelante (**Ver Punto 9 Presupuesto**)

EJEMPLO:

RECURSOS NECESARIOS:

MATERIALES:

Ciclo de cine: 5 películas en 16 m., 2 alquiladas y 3 cedidas por...

Projector y pantalla de vídeo: Se dispone en la Asociación

Projector de transparencias: Se dispone en la Asociación

Talleres: Material diverso (por concretar) Se ha de comprar

Comida de hermandad: 250 comidas típicas: Se encargarán al restaurante..

Etc.

TÉCNICOS:

Ninguno específico

INFRAESTRUCTURALES:

Ciclo de cine: Sala de actos de la Asociación

Conferencias y debates: Sala de actos de la Asociación

Talleres: Local de la Asociación

Festival de música: En la calle, frente al local de la Asociación, pendiente de solicitud de permiso al Ayuntamiento.

Comida de hermandad: En el Centro Cívico de ..., pendiente de solicitud de permiso al Ayuntamiento

Etc.

EJEMPLO (Continuación)

EQUIPAMIENTOS:

Ciclo de cine:

50 sillas. Se han de alquilar en

Una pantalla para proyectar en 16 mm: Se ha de alquilar en...

Conferencias y debates:

50 sillas

Festival de música:

Equipo de sonido: Cesión de ...

Escenario: Solicitud al Ayuntamiento

Iluminación: Solicitud al Ayuntamiento

Vallas protectora: Solicitud al Ayuntamiento

Etc

RECURSOS HUMANOS

Número	Perfil	Función	Trabajo	Miembro asociación	Datos personales	Contrato
1	Experto y conocedor del cine africano actual	Coordinador y responsable del ciclo	Voluntario	Sí	Ramón...	
1	Experiencia en la realización de seminarios y jornadas	Diseño, realización y coordinación de las conferencias	Remunerado	No	Por concretar la persona	Honorarios a profesionales
10	Preferentemente con experiencia de camareros	Realización comida de hermandad	Voluntario	No	Por concretar las personas	
Etc						

8.11. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS ¿Cuánto cuesta el proyecto?

Se ha de realizar un presupuesto de ingresos y gastos. En el capítulo de gastos, hay que detallar la máximo el coste del Proyecto desglosado en las diferentes partidas. Igualmente, en el capítulo de ingresos se ha de hacer constar con detalle de donde proceden los recursos de financiación del Proyecto. Lo más conveniente es que el presupuesto no dea defi-

citario o, si lo es, es necesario señalar de qué manera se cubrirá el déficit y cuando.

Este es uno de los apartados más importantes del Proyecto, y se ha de tener un cuidado especial cuando se vaya a rellenar. Es importante la participación de la Entidad con recursos propios. Téngase en cuenta que la subvención salvo casos excepcionales no cubre nunca más del 50 % del coste total del Proyecto.

EJEMPLO:**PROYECTO:** Realización de dos cursos de expresión artística, de 200 horas cada uno

INGRESOS EN PESETAS		GASTOS EN PESETAS	
CONCEPTO	TOTAL	CONCEPTO	TOTAL
Cuotas alumnos	255.684	Personal	300.000
Aportación Asociación	513.000	Material fungible	254.989
Subvención Comunidad Autónoma.	175.000	Publicidad	118.754
Subvención Ayuntam.	350.000	Alquiler locales	363.481
Crédito banco	125.000	Consumos	125.060
		Administración	75.000
		Limpieza	56.400
		Gestión	125.000
TOTAL INGRESOS	1.418.684	TOTAL GASTOS	1.418.684
RESULTADO FINAL EN PESETAS: INGRESOS- GASTOS = 1.418.684-1.418.684 = 0			

SUBVENCIÓN QUE SE SOLICITA: 350.000 Pts.

8.12. CALENDARIZACIÓN. ¿Cuándo se realizará el Proyecto?

Se trata de detallar cuándo se piensa iniciar el Proyecto y cuándo acabará. Al igual que en el **Punto 6, Actividades**, la calendarización se puede plantear de dos maneras:

- Indicando simplemente la fecha de comienzo y la del final

- Haciendo un cronograma con la temporalización de las diferentes actividades.

Evidentemente, esta segunda forma da al lector una idea mucho más aproximada de las diferentes fases del Proyecto.

EJEMPLO: Proyecto de celebración del 25 aniversario de la fundación de la Entidad...

ACTIVIDADES	ENERO				FEBRE.				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planificación y programación																								
Ciclo de conferencias																								
Actividades deportivas																								
Actividades infantiles																								
Semana de la Entidad																								
Exposición "ya tenemos 25 años"																								
Homenaje a los fundadores																								
Comida de hermandad																								
Fin de semana conmemorativo de la fecha exacta de la fundación																								
Etc.																								

8.13. EVALUACIÓN DE RESULTADOS ¿Cómo sabremos en qué nivel se han conseguido los objetivos?

La evaluación es un capítulo importante a la hora de programar el Proyecto i, además de cierta complejidad. Se pueden plantear diversos tipos de evaluación, pero en nuestro caso interesa sobre todo plantear a priori la manera en que preveemos valorar la efectividad real o el nivel de éxito o fracaso del Proyecto.

Para ello, hemos de establecer un sistema de medida que nos permita con la mayor precisión posible hasta qué punto se han cumplido los objetivos que nos habíamos propuesto. Esto será posible sólo si los objetivos específicos están correctamente formulados, o lo que es lo mismo, si en su redacción figuran los elementos que se habían recalcado en el Punto 3.2. es decir:

**Cuánto se quiere hacer
En cuánto tiempo
Dónde se quiere hacer**

Si los objetivos estan bien planteados, resultará sencillo estipular los **Indicadores de la Eficacia de los Resultados**, es decir, los instrumentos que nos permitirán saber el nivel en que se han alcanzado los objetivos, una vez finalizado el Proyecto.

Si además se quiere evaluar la **Calidad Técnica**, habrá que establecer previamente a la realización del Proyecto cual o cuales son los estándares que se quieren conseguir, es decir que aspectos y en que medida definen la calidad del proyecto.

EJEMPLO:

Objetivo:

Aumentar en un 20 % con respecto al año 1996 la asistencia al seminario de... que realizará la Asociación el mes de febrero"

INDICADORES DE EFICACIA:

Objetivo 1.:

- *Número de alumnos matriculados en el seminario*
- *Tanto por ciento de aumento con respecto a la cifra del año anterior*

Objetivo 2:

- *Número de Entidades que se integran*
- *Duración del proceso de integración en meses*

INDICADORES DE CUALIDAD TÉCNICA:

Objetivo 1:

- *Índice de asistencia a cada una de las 6 sesiones del seminario (Hojas diarias de asistencia)*
- *Nivel de satisfacción de los participantes (Encuesta al finalizar)*
- *Número de demandas de continuidad del seminario (Ficha de demanda cubiertas)*

(NOTA: Previamente hemos de definir qué índice consideramos mínimo para definir el estándar de calidad. Asimismo, hemos de establecer cual es el nivel de satisfacción que consideramos mínimo y el número de demandas que creemos imprescindibles para pensar que el seminario ha funcionado bien)

Además de los Indicadores para evaluar los resultados, podemos indicar los momentos concretos a lo largo de la ejecución del proyecto en que se evaluará su desarrollo. Se trata de la Evaluación de proceso, que nos permite analizar periódicamente el desarrollo del Proyecto y comprobar si las Actividades se van realizando de acuerdo al planteamiento previsto y al cronograma. Para realizar esta evaluación, se ha de concretar:

- **La periodicidad**, que puede ser mensual para un Proyecto de duración media
- **Los contenidos** concretos de la evaluación: normalmente el desarrollo de los contenidos de las actividades, la organización, la adecuación del presupuesto, etc.,
- **Los indicadores** que nos permitirán evaluar el cumplimiento de las previsiones: Por ejemplo, valorar si se cumplen los plazos, si están asegurados todos los aspectos de la actividad, etc.
- **Los participantes** en la evaluación
- **Las medidas correctoras** necesarias, en el caso que el Proyecto no se desarrolle de acuerdo a las previsiones.

La evaluación de proceso es importante, en la medida que permite analizar como se van cumpliendo



los objetivos a lo largo del desarrollo del Proyecto. Los resultados finales habrían de ser el sumatorio de las evaluaciones parciales que se realice.

haya podido incluir en alguno de los puntos anteriores. Si la aclaración se refiere a un Punto concreto, se ha de indicar claramente cual es.

8.14. OBSERVACIONES

En este apartado se puede realizar cualquier aclaración, puntualización o comentario que no se

E. Régimen fiscal.

Ejemplos y pautas prácticas para navegar entre el régimen jurídico y fiscal en materia de financiación asociativa

Ramón Sostres, Agencia Tributaria.

0. Introducción y cuestiones previas

Si en el dossier teórico se ha planteado con relativa precisión el marco jurídico-fiscal que envuelve la regulación de las entidades sin ánimo de lucro, en el presente trabajo procederemos a una profundización del mismo pero atendiendo a cuestiones de carácter práctico o ejemplificadoras de los contenidos teóricos, y ello en relación a cada uno de los aspectos de la tributación (tipo de tributo, relevancias de las exenciones o de los incentivos...).

Con carácter previo sin embargo, podemos plantearnos tres cuestiones más generales.

a) En primer lugar: la ausencia de ánimo de lucro como característica definidora de estas entidades, ¿es condición suficiente para permitir su exclusión del contenido del art. 31 de la Constitución? Es decir, cuando tal artículo dice que "Todos contribuirán al sostenimiento de los gastos de acuerdo con su capacidad económica mediante un sistema tributario justo, inspirado en los principios de igualdad y progresividad que, en ningún caso, tendrá alcance confiscatorio," ¿este Todos incluye a las entidades no lucrativas?

La respuesta ha de ser afirmativa puesto que a lo que se atenderá es a la capacidad económica según el diseño que del hecho imponible configure cada impuesto. Así, para un tributo la entidad puede estar exenta desde un punto de vista subjetivo, mientras que para otro es objeto de imposición.

En relación con esta idea de capacidad de contribución, debe plantearse la fiscalidad en la financiación de las entidades en un sentido económico positivo como es la posibilidad de obtención de devoluciones (IVA o Impuesto sobre Sociedades básicamente). En este aspecto, no debe confundirse el "impuesto-aportación" con el "impuesto-subsidación". La obtención de una devolución total o parcial de un impuesto no es más que un exceso en la tributación sobre la real capacidad económica de la entidad. En el caso extremo de no consideración de existencia de capacidad económica, se producirá

una devolución del total ingresado a cuenta generalmente por un tercero. En definitiva: no se devuelve nada que no haya sido antes ingresado como adelanto. La entidad, como máximo, no tributa por un impuesto (y se le retorna lo adelantado en su caso), pero no hay que confundir la no contribución con la "ilusión financiera" que produce una devolución tributaria como idea cercana a la subvención.

b) En segundo lugar, existe un ámbito relativamente oscuro en el que suele hacerse tributar a las entidades. Este no es otro que la idea de "Explotación económica". A él se refiere el IAE, el IVA o el Impuesto sobre Sociedades sujetándolo a tributación generalmente. Basta que se produzca tal explotación con independencia del resultado beneficioso o perjudicial económicamente.

Las normas reguladoras de cada impuesto están de acuerdo en definir la "explotación económica" (actividad empresarial-profesional) como "La ordenación por cuenta propia de recursos humanos y/o medios de producción materiales con la finalidad de intervenir la producción o distribución de bienes y servicios."

Es de lo más trascendente aclarar cuando se efectúa esta ordenación dado que:

- El IAE grava su mero ejercicio; basta ejercer la actividad para ser sujeto pasivo del IAE.
- El IVA, al gravar el tráfico jurídico mercantil, asienta la idea de actividad empresarial alrededor de tal concepto, añadiendo que la sujeción al impuesto se produce con independencia de los fines o resultados perseguidos en tal actividad.
- En Impuesto sobre Sociedades integrará la base imponible, entre otros elementos, el rendimiento neto de la explotación económica.

Las entidades deben preguntarse de inmediato si están ejerciendo una actividad empresarial. La respuesta vendrá acotada en un doble sentido:

- Negativo. En general las subvenciones, donativos o aportaciones -cuotas de afiliación- no son ingresos que supongan en sí el ejercicio de una actividad empresarial.

- Positivo. Cuando una actividad permita auto-generar ingresos por sí misma, será empresarial. En general, la entrega de bienes o prestaciones de servicios con la consiguiente expedición de factura.

Tendríamos dos requisitos:

- Ordenación por cuenta propia: Independencia o asunción de riesgo.
- Intervención en la producción o distribución de bienes o servicios. Acudir al mercado.

c) En tercer lugar, en el ámbito de las relaciones con la Administración Tributaria, es de destacar que la posibilidad de gozar de determinados beneficios fiscales, determinará por la anterior no sólo el control del cumplimiento de la norma tributaria en sus aspectos formales y materiales, sino además de los abusos de formas jurídicas para gozar de tales beneficios (p. ej.: sociedad disfrazada de entidad sin ánimo de lucro para utilizar de forma abusiva la Ley 30/94 y lograr la exención en el Impuesto sobre Sociedades de la explotación económica).

1. Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados

Aspectos a considerar:

a) En relación con las 3 modalidades del Impuesto, la más relevante es la que grava las transmisiones patrimoniales onerosas. ¿Se realiza el hecho imponible de la misma? ¿Se transmiten bienes muebles y sobretodo inmuebles; se constituyen derechos reales o se efectúan los actos o contratos gravados?

b) Posibilidad de solicitar la exención.

- La exención es subjetiva: se concede por razón del sujeto; una vez concedida ampara todos los posibles hechos gravables.
- La exención, para la Administración Tributaria, nace con su reconocimiento: tiene eficacia desde la fecha de la resolución administrativa.
- La solicitud no tiene plazo predeterminado.

c) De la relación de entidades que pueden gozar de la exención (enumeradas en el Dossier teórico) es de destacar:

- En el 2º apartado: Se habla de establecimiento o fundaciones... El concepto de establecimiento es objeto de interpretación restrictiva por la Administración y no ampararía las asociaciones sino sólo las fundaciones. Los Tribunales sin

embargo han entendido en ocasiones que en el término “establecimiento” pueden tener cabida otras formas de personificación (por ejemplo asociaciones).

Las finalidades de los establecimientos o fundaciones son más limitados que en la Ley 30/94

- En el 3º apartado: Se enumeran las actividades a que pueden dedicarse las asociaciones declaradas de utilidad pública.

Se exigen requisitos (comunes a los apartados 2º y 3º):

- Cargos gratuitos.
- Rendición de cuentas.
- “Debidamente clasificados”: Dado que la ley 30/94 no contempla la idea de clasificación como acto administrativo formal de reconocimiento del cumplimiento por la entidad de los requisitos exigidos, deberá entenderse sustituida por la “declaración de utilidad pública”.

d) Solicitar la exención, aún en el caso que se prevea no incurrir en un hecho imponible, es aconsejable.

2. Tributación local

A) I.B.I.

¿Es titular la entidad de bienes inmuebles gravables?

En relación con las exenciones:

- la prevista por la Ley 30/94 es fácilmente asumible (salvo arrendamiento del bien).
- debe solicitarse al Ayuntamiento de forma expresa.

B) I.A.E.

Relevancia del mero ejercicio de la actividad empresarial con independencia de los resultados.

En relación con las exenciones:

- Las previstas por la Ley de Haciendas Locales son limitadas en relación al sujeto (establecimientos de enseñanza, asociaciones y fundaciones de disminuidos) y al objeto (actividad de enseñanza o pedagógicas).
- La prevista por la Ley 30/94 debe solicitarse de forma expresa al Ayuntamiento pero es relevante su consecución vistas las dificultades que plantea la delimitación del hecho imponible.

C) *El Impuesto sobre Vehículos de Tracción Mecánica y el Impuesto sobre construcciones, Instalaciones y Obras* son más irrelevantes tanto en su trascendencia económica como en la posibilidad que las exenciones sean aplicables.

El *Impuesto sobre Incremento de Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana* sí puede producir alguna sorpresa –negativa– en su importe, por lo que la exención relativa a “instituciones benéficas” es de interés y debe ser considerada por las entidades.

3. La Ley 30/94 y los incentivos fiscales (mece-nazgo)

La resonancia que la Ley 30/94 ha tenido en el ámbito del estudio de la fiscalidad de las entidades no lucrativas y en el de los incentivos fiscales -mece-nazgo- por aportación a las mismas, debe llevar a una adecuada valoración de la misma en uno y otro sentido.

A) *En relación a la aplicación de la Ley a una entidad sin ánimo de lucro: trascendencia fiscal para ésta.*

La entidad debe valorar los siguientes aspectos:

- En primer lugar y con carácter previo deben reunirse dos tipos de requisitos:

1º Inscripción en Registro si es Fundación y Declaración de Utilidad Pública si es asociación.

2º Aquéllas que exige la Ley para disfrutar de su régimen fiscal (art. 42).

Vistos éstos: ¿son fáciles de conseguir?

Si se cumplen es con la finalidad de lograr un régimen fiscal, ¿es éste realmente atractivo?

- En segundo lugar: trascendencia del régimen fiscal de la Ley 30/94.

1º La Ley no es un estatuto fiscal de las entidades, no regula todas las figuras impositivas. Su contenido queda limitado en resumen a:

- Impuesto sobre Sociedades.
- Tributación Local: posibles exenciones en IBI e IAE.

2º Deberá valorarse la presión fiscal indirecta que pueda comportar la tributación de una entidad acogida a la Ley 30/94. Así por ejemplo están obligadas a presentar Declaración por el Impuesto sobre Sociedades en

cualquier caso y ello supondrá una cierta estructura contable y de gestión.

B) *En relación a la aplicación de la ley como reguladora de incentivos fiscales.*

Hemos visto en el Dossier teórico estos “Incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general” distinguiendo el apartado V, 4 puntos de desarrollo.

1º) *Aportaciones a las entidades.*

a) Si se efectúan por personas físicas:

- Derecho a deducir un 20% si la entidad está acogida a la Ley 30/94.
- Derecho a deducir un 10% si la entidad no está acogida a la Ley 30/94 pero es fundación legalmente reconocida que rinde cuentas o asociación declarada de utilidad pública.
- Donativos a otro tipo de entidades (asociaciones no declaradas de utilidad pública): No dan derecho a deducir.
- Constancia en impreso: Casilla 76 del Modelo 103 de la Declaración IRPF del ejercicio 1995. La pregunta es evidente: la diferencia en la deducción en cuota del IRPF del 20%, 10%, 0% a que tendría derecho la persona física por su cuota de afiliación, ¿es motivación suficiente para alcanzar los requisitos exigidos por la Ley 30/94? Desde el otro punto de vista, ¿el socio va a considerar como básico que la entidad esté o no acogida a la Ley 30/94 como consecuencia del incentivo fiscal?

b) Si se efectúan por persona jurídica: deducción en base Imponible como gasto deducible.

Constancia en impreso: Casillas 720 y 721 (Ajustes del Resultado Contable) en el Modelo 200 de la Declaración por el Impuesto sobre Sociedades ejercicio 95.

2º *Convenio de colaboración.*

Presenta el inconveniente de limitar el gasto deducible para la empresa en un porcentaje sobre la base imponible o sobre el volumen de ventas, de forma que la misma podría considerar más atractivo un contrato publicitario (gasto deducible sin límite).

3º *Adquisición de obras de arte para oferta de donación.*

Figura realmente singular de difícil plasmación en la práctica dado el exceso de requisitos previstos.

4º *Gastos en actividades de interés general, y de fomento y desarrollo de algunas artes.*

El estímulo afecta directamente a la empresa que realiza el mecenazgo. Son figuras irrelevantes para las entidades sin ánimo de lucro dado que la actividad de interés, se realiza por la propia empresa.

4. Impuesto sobre sociedades

Visto el Dossier teórico, procederemos a esquematizar un ejemplo ilustrativo de liquidación del Impuesto, distinguiendo para unos mismos hechos, la tributación efectiva de una entidad acogida a la Ley 30/94 y la de otra entidad que no cumple los requisitos por ella exigidos.

SUPUESTO

La Asociación X está dedicada a la atención en un sentido amplio de disminuidos físicos y psíquicos siendo los fines de la misma la mejora de su calidad de vida: educación, rehabilitación, becas de estudio, talleres de enseñanza...

En un ejercicio determinado los resultados económicos han sido los siguientes:

a) Explotaciones económicas vinculadas a los fines de la entidad.

- 1) Actividad de edición de estudios diversos de investigación y manuales educativos. Resultado neto (ingresos-gastos) de carácter negativo: -700.000.
- 2) Actividad de formación y enseñanza a terceros sobre la metodología de la entidad en el tratamiento de los disminuidos. Resultado neto: +900.000.
- 3) Ventas de productos del taller-escuela elaborados por sujetos discapacitados. Resultado: +800.000 ptas.

b)

- 4) Ingresos por cuotas de asociados: 8.000.000.
- 5) Ingresos derivados de donativos diversos: 500.000.

c) Rendimientos del capital mobiliario.

- 6) Por alquiler de un despacho a un socio para el desarrollo de una actividad profesional de éste: 50.000 ptas.
- 7) Por alquiler de la zona de rehabilitación como gimnasio para terceros: 800.000.

d) Rendimientos del Capital Mobiliario:

- 8) Intereses de cuentas bancarias: 350.000. (Retención: 87.500).
- 9) Rendimientos de Letras del Tesoro: 200.000. (No hay retención).
- 10) Dividendo sobre las acciones de la empresa Z: 75.000. (Retención: 18.750).

e) Otros ingresos.

- 11) Se venden participaciones del Fondo de Inversión por importe de 300.000, siendo su coste de adquisición 230.000.
- 12) Se vende un pequeño almacén anexo al local por 6.000.000, siendo su valor neto contable (valor de adquisición-amortizaciones) de 1.000.000. Se procede a efectuar obras de acondicionamiento del local sede de reuniones de la entidad, ascendiendo la inversión a 7.000.000.

Nota: Por mayor simplicidad, se supone que todos los importes citados son netos de posibles gastos deducibles.

Solución. Veremos 2 liquidaciones

A) La Asociación X NO está acogida a la Ley 30/94 por incumplir alguno de los requisitos exigidos.

B) La Asociación X SI se acoge al régimen fiscal de la Ley 30/94.

	A	B
1)	-700.000	-700.000
2)	+900.000	Exento



	A	B
3)	+800.000	+800.000 Nota: Entenderemos que la Asociación solicita la exención pero ésta es denegada por el Ministerio de Economía y Hacienda en los casos 1) y 3) ya que se genera “competencia desleal”.
4)	Exento	Exento
5)	Exento	Exento
6)	50.000	50.000
7)	800.000	800.000
8)	350.000	245.000 Nota: Reducción del 30%
9)	200.000	200.000
10)	75.000	75.000
11)	70.000	70.000
12)	Nota: Se supone que la entidad opta por la solución fiscalmente más ventajosa:	
	(5.000.000) Exento	(5.000.000) Exento por reinversión.
Exceso entre precio de venta y obras: 6.000.000 -7.000.000: 1.000.000 que da derecho a deducir por inversión (5%).		
Base Imponible:	2.545.000	1.540.000
Tipo de Gravamen:	25%	10%
Cuota Integra:	636.250	154.000
Deducciones:		
– Por doble imposición de dividendos	9.375 (75.000 x 0,5 x 25%)	3.750 (75.000 x 0,5x 10%)
– Por inversiones 1.000.000 x 5%	50.000	50.000
Cuota líquida: 87.500 + 18.750	576.875	100.250
Retenciones:	106.250	106.250
Cuota Diferencial:	470.625 a ingresar	-6.000 a devolver

Una vez visto el ejemplo, podríamos señalar una serie de aspectos de reflexión en la relación Impuesto sobre Sociedades- Entidad sin ánimo de lucro.

1º) Relevancia del régimen fiscal de la Ley 30/94 para una concreta entidad. El cumplimiento de los requisitos para acogerse a tal régimen ¿tiene suficiente compensación fiscal? Repasemos tales beneficios resumidamente:

- Posibilidad de gozar de exención por los resultados de una explotación económica.
- Reducción del 30% en el cómputo de los intereses bancarios.
- Reducción en cuota de 200.000 (limitada).
- Tipo de gravamen: 10% (en lugar del 25%).

No está demás reflexionar sobre posibles inconvenientes de tal régimen:

- Obligación de presentar declaración por el impuesto en cualquier caso.
- Consecuencia de lo anterior: Estructura contable, de gestión Administrativa...

2º) Caso que la entidad considera atractivo el régimen fiscal de la Ley 30/94 por el tratamiento que ofrece de las explotaciones económicas (posibilidad de exención), debe tenerse en cuenta:

- a) Que para poder acceder a la exención hemos visto en el dossier teórico que deben cumplirse 3 requisitos. Conviene destacar por su trascendencia e indefinición uno de ellos: "la competencia desleal". Puede que un determinado bien o servicio no genere competencia desleal por ser una actividad deficitaria en sí misma. Pero, ¿Qué ocurre si se acude al mercado mediante precio? ¿Dónde está el umbral que delimite la lealtad? En principio tal explotación económica, en concurrencia con otra, partiría de la ventaja de tributar a tipo de gravamen menor.

- b) Si la explotación económica es deficitaria, generadora de pérdidas, es preferible no solicitar exención alguna dado que las pérdidas podrían compensarse fiscalmente con otros ingresos.

- c) Recordar que entre los requisitos que exige la Ley 30/94, ésta no considera como entidad sin ánimo de lucro aquéllas cuya actividad principal consista en la realización de actividades mercantiles.

3º) En la generalidad de casos las entidades no lucrativas deficitarias en sí mismas, necesitan de subvenciones públicas para la cobertura de sus necesidades. Habrá que valorar si el importe de retenciones sufridas en origen es lo suficientemente atractivo como para presentar declaración por el Impuesto sobre Sociedades al objeto de obtener la devolución de las mismas.

5. I.V.A.

Al igual que en el caso del Impuesto sobre Sociedades, veremos un ejemplo ilustrativo de liquidación del I.V.A. La diferencia está en que al no ser un impuesto previsto por la Ley 30/94 no hay que distinguir entre distintos tipos de entidades sin ánimo de lucro a efectos de esa Ley. La distinción estará en si la entidad ha solicitado y obtenido el reconocimiento de "entidad privada de carácter social" o no.

SUPUESTO.

La entidad cívica X ha solicitado y obtenido el mencionado carácter (estarán pues exentas las prestaciones relativas a asistencia social, deportivas o culturales) y efectúa las siguientes operaciones.

IVA	
Cobra cuotas a los socios. Importe 3.500.000	Exento
Cede un local a otra entidades: 400.000	SI. Al tipo 16%: 64.000
Cede un despacho a un socio para su activ. profes.: 150.000	SI al 16%: 24.000
Presta el servicio de biblioteca a los asociados y a tercera: para las primeras se incluye en la cuota; los segundos pagan en total: 300.000	Exento

IVA

Venden una revista informativa a terceros: 100.000	SI al 4%: 4.000
La misma revista se entrega a los socios como parte de su cuota.	Exento (estaría sujeto y no exento si la cuota no cubriera tal entrega)
Curso de enseñanza estando la entidad autorizada. Ingresos de los asistentes: 200.000	Exento
Factura del profesor: 100.000	Exento. No hay IVA soportado pero sí retención del 15% a cuenta del IRPF
Efectiva inversiones en instalaciones generales: IVA soportado: 48.000.	
Efectiva compras diversas cuyo IVA soportado asciende a: 35.000	

LIQUIDACIÓN:

IVA repercutido: 64.000 + 24.000 + 4.000 =	92.000
IVA soportado: (48.000 + 35.000) x 14% =	<u>11.620</u>
	80.380 a ingresar

$$\text{Prorrata: } \frac{400.000 + 150.000 + 100.000}{3.500.000 + 400.000 + 150.000 + 300.000 + 100.000 + 200.000} \cdot 13'97 = 14\%$$

Ejemplo de factura con o sin IVA pero con retención a cuenta IRPF por servicio de profesional:

A) Por servicio de enseñanza: 100.000.-

IVA	Exento
Retención:	<u>(-15.000)</u>
	85.000

B) Por servicio de abogado: 100.000

IVA:	16.000 sujeto al 16%
Retención:	<u>-15.000</u>
	101.000

La entidad abona 85.000 ptas. al conferenciante y 15.000 a Hacienda (Modelo 110 de Retenciones a cuenta del IRPF).

La entidad abona 101.000 ptas. al profesional (de las que éste ingresará 16.000 a Hacienda mediante Modelo 300 de IVA) y 15.000 directamente a Hacienda (Modelo 110).

El IVA es un impuesto especialmente complejo en el que la entidad, a grandes rasgos, debe plantearse:

a) La solicitud del reconocimiento del carácter de "entidad privada de carácter social" es voluntaria. Es aconsejable pedirla? Depende. Habrá que reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- Por las actividades que ampara (asistencia social, deportivas y culturales) evita la repercusión del IVA y en consecuencia su liquidación. Ventajas: no hay obligaciones formales de gestión, contabilidad, declaraciones...

- Puede conllevar el régimen de prorrata si se efectúan otras operaciones sujetas y no exentas.
- Para generar devoluciones de IVA (derivadas de fuertes inversiones por ejemplo), podría ser preferible facturar con IVA (no solicitar la exención). En cualquier caso, habrá que estar al régimen concreto de cada entidad dada la diversa tipología que pueden presentar.

b) Prestar atención al posible ejercicio de actividades empresariales aunque los ingresos se destinen a los fines propios de la entidad. Por ejemplo, bares, peluquerías...

Vamos a financiar mi asociación
y el sector plural de las asociaciones del voluntariado
para incrementar la calidad de vida de los ciudadanos

10 cuestiones clave para conseguirlo en el horizonte del próximo 2.000!

Agència Municipal de Serveis per a les Associacions de Barcelona



PARA EL 2000 MI ASOCIACIÓN TENDRÁ UNA FINANCIACIÓN ÓPTIMA

En los primeros largos 90 las asociaciones hemos abordado dos retos claves: la renovación organizativa de las asociaciones y el incorporar a los ciudadanos, como voluntariado, en los equipos de trabajo.

Ahora, en el horizonte del 2000, vamos a lanzarnos al gran reto siempre pendiente, siempre enfrentado con lágrimas de victimismo, que a nada conducen: la financiación de mi asociación, de nuestras asociaciones, del sector asociativo.

Y lo vamos a hacer.

- Porque es el sector de los ciudadanos organizados y tenemos claro que **no hay sector sin economía propia**: autónoma.
- Porque hay suficientes experiencias en nuestras ciudades que muestran **cómo plantearnos la financiación** de las asociaciones.
- Porque **podemos aprender** del sector asociativo de muchos países.
- Porque **se ha modificado la relación** con el sector administrativo, se está modificando la relación con el sector empresarial, se está modificando la relación entre las asociaciones y se ha modificado la relación con los ciudadanos. Y en estas modificaciones las asociaciones no queremos estar pasivas: vamos a estar en el liderazgo, no en la cola de lo que nos echen.
- Porque sabemos que hablamos, en las asociaciones, mucho de falta de financiación, pero **poco hacemos** para conseguirla.
- Porque mi asociación y el sector nos hemos hecho mayores: **vamos a conseguir aquello que nos proponemos**: financiación.



LA FINANCIACIÓN DE MI ASOCIACIÓN DEPENDE DE SU MISIÓN CONTUNDENTE

Lo más importante en mi asociación son dos cosas: la misión o aquello que presentamos a los ciudadanos de hoy para mejorar, en algún tema, la calidad de vida de la ciudad y el mundo. Y el dinero para transformar la misión en vida cotidiana cualificada a través de los servicios asociativos.

Primer problema para la financiación de mi asociación: la misión no es clara, estimulante, creadora de estilos de vida más solidarios o emprendedores.. Casi nada dice a los ciudadanos. Mi misión es borrosa, generalista, bonita, llena de maravillosas buenas voluntades inconcretas. Con una tal misión, **los ciudadanos no se sienten impulsados a facilitarle soporte económico** porque nada les dice, no les interroga, no les conmueve. Ni a ellos, ni a la administración, ni a la empresa.


Gran sorpresa, pues, **la financiación depende de la misión**, de la idea útil con que mi asociación aborda una necesidad ciudadana. El dinero viene, en mi asociación, a través de una idea, clave para la calidad de vida.

Para empezar a financiar mi asociación debo, como paso previo, fijar, mejorar el impacto para este fin de siglo, decir con palabras concretas y entusiastas, la misión de la asociación. Y que esta misión sea **el corazón latente** desde el que todo el equipo asociativo trabajamos y sea, también, **el corazón de confianza a través del que los ciudadanos valoran la asociación**, la sienten como suya, la dan a conocer a otros, practican en sus vidas lo que propone y le facilitan recursos, también económicos, con generosidad.



TRES EQUIPOS EN UNO PARA LA FINANCIACIÓN DE MI ASOCIACIÓN

La financiación de mi asociación es un reto de todo el equipo asociativo. Pero algunos equipos, en concreto, han de currársela como cosa muy propia.

- **El consejo asociativo.** Es quien fija la misión. Y es quien plantea las estrategias, abre las puertas..., para la financiación de mi asociación. En el consejo deben estar quienes sienten como cosa propia la asociación: además de sentir, deben asumir el reto de facilitar la financiación de lo que mi asociación se propone. Gente, pues, con ideas y con estrategias para transformarlas en posibilidades, reales, de financiación: gente de acción para la financiación.
 - **El equipo directivo.** Es quien transforma las estrategias y las puertas abiertas en realidad de financiación asociativa, quien plantea al consejo asociativo un plan de financiación a la media/larga, quien trabaja siempre con poco dinero para conseguir muchos resultados de calidad de vida en todos y cada uno de los servicios...
 - **El equipo de financiación.** Es quien, en el día a día, el mes a mes y año en año hace realidad la financiación de la asociación, planteando campañas para incrementar y mantener a los socios, sabe cómo plantear el dossier y la estrategia adecuada para la financiación de un servicio desde la administración o la empresa... Cualquier asociación –mi asociación– sin un equipo de financiación activo y entusiasta está atada a la catástrofe económica. Y a su consecuencia: las lágrimas de cocodrilo sobre el poco dinero, nadie nos hace caso...
- 

UN PLAN PERSONALIZADO PARA LA FINANCIACIÓN DE MI ASOCIACIÓN

Cuando algo es difícil, complicado, siempre aparece la solución mágica: hagamos un plan o montemos una comisión. El resultado es conocido: se aparca la cuestión sin remordimientos de conciencia organizativos. Pero el problema planteado sigue y se acrecienta hasta, aquí, zamparse la asociación por falta de financiación.

Para elaborar un plan, mi asociación, entre otras cosas, hace éstas:

- **Busca información sobre cómo se financian otras asociaciones** parecidas, no para copiar: para adaptar, para aprender de ellas, para disponer de un punto fiable de referencia...
- **Busca asesoramiento externo** porque unos ojos de fuera, profesionales, a menudo ayudan a vislumbrar oportunidades y dificultades a las que mi asociación no valora suficientemente. Abrir ventanas es señal de salud y renovación. El yo me lo guiso, yo me lo como, no funciona en financiación.
- **Dispara la creatividad de los equipos.** Tampoco funciona, en mi asociación, hacer siempre lo mismo para la financiación. Más de lo mismo es monotonía, mediocridad: financiación en declive. Se impone, pues, imaginar, crear escenarios posibles, atreverse a plantear campañas y situaciones para una financiación creciente y óptima.
- **Plantea las fuentes de financiación asociativas** en profundidad: el plural sector administrativo municipal, diputativo, autonómico, estatal y europeo. El plural sector empresarial. Y el plural sector de los ciudadanos: socios asociativos, socios colaboradores, ciudadanos usuarios y ciudadanos que todavía no están con mi asociación. Y el propio sector asociativo.
- **Elabora un plan de financiación** claro, concreto, fijando resultados, tiempos y responsabilidades. Es la carta del navegante para la financiación.
- **Se forma para la financiación.** Es un tema clave: no se puede lograr aquello que no se conoce. La formación, aquí, es aprendizaje para la propia financiación.



LA FINANCIACIÓN ASOCIATIVA DESDE LOS CIUDADANOS SOCIOS

Un disparo en el corazón de mi asociación: si antes del 2000 los ciudadanos no financian el 70% de mi asociación, deberá cerrar. Por una cuestión rotunda: **si decidimos que la asociación es una organización voluntaria de ciudadanos** interesados en abordar una necesidad ciudadana, o los ciudadanos dan soporte económico para que esto sea posible o la asociación no interesa a los ciudadanos y es cosa de un grupo particular de amigos. El 30% restante, mi asociación tiene que buscarlo a partir de la financiación desde la administración, la empresa...


Primer y gran reto del plan de financiación: **convencer a un grupo importante de ciudadanos sobre la utilidad de la misión de la asociación** para su calidad de vida, la de los otros ciudadanos, la ciudad o el mundo. Esta es la tarea fundamental de una asociación.

Convencerlos significa que los ciudadanos quieren mi asociación, están con ella, forma parte de los intereses clave de su vida y le facilitan soportes. Y soporte económico, haciéndose socios.

- **Socios asociativos.** Son los que quieren formar parte activa de la organización con ideas, con comunicación y con aportaciones económicas continuadas y generosas.
- **Socios colaboradores.** Son los que dan, para un servicio, un proyecto, una campaña..., ayuda económica a mi asociación con emoción y sin raquitismos.

Tema clave, aquí: ¿cómo mantener estos socios activos, comprometidos con la asociación? ¿cómo incrementarlos? ¿cómo no perder ni uno? ¿cómo lograr que los usuarios de mi asociación decidan hacerse socios? ¿cómo implicar a ciudadanos que todavía no conocen mi asociación –o no son socios– para que opten por hacerse socios? ¿cómo fijar las cuotas? ¿cómo mantener a todos los socios comunicados con mi asociación para que la vivan como suya? Estas son cuestiones a trabajar, en especial, desde el equipo para la financiación.

Las aportaciones de los socios se complementan, en la financiación ciudadana, con las **aportaciones de los ciudadanos usuarios** –no todos los servicios son gratis o baratísimos–, **campañas especiales** entre la ciudadanía...



LA FINANCIACIÓN ASOCIATIVA DESDE EL SECTOR ADMINISTRATIVO

Aunque demasiadas asociaciones no quieren enterarse –mi asociación, sí– **el sector administrativo ya ha variado su relación con el sector asociativo**. Las subvenciones no son lo que eran. Hoy son menos. Y serán menos todavía. Los convenios exigen servicios asociativos de calidad. La administración, especialmente la municipal, tiende a cogestionar servicios con las asociaciones que demuestran que trabajan excelentemente con los ciudadanos...

Nada será igual, pues, en las relaciones con la administración. Y aquí, mi asociación, puede hacer dos cosas: seguir a remolque de las decisiones de la administración con el sector asociativo y, en concreto, con mi asociación. Supone, esto, asumir un rol pasivo, confiando en que a mi asociación le caerá, como agua en primavera, algún dinero, que la administración continuará siendo nuestro banco paupérrimo... U otra posibilidad mejor, la que los ciudadanos esperan de mi asociación –y espera, también, cada día más, la administración: **mi asociación y el sector asociativo nos relacionamos, como iguales, con la administración** porque, ambas organizaciones –autónomas– trabajamos para la calidad de vida de los ciudadanos.

Este **enfoque relacional** pide a mi asociación y a las asociaciones –y a la administración, claro– estar abiertas al diálogo, al pacto y a la cooperación, **para sumar recursos y multiplicar respuestas de servicios para mantener e incrementar la calidad de vida de los ciudadanos**. Y algunos conjuntos, en especial.

De la sumisión/subvención se pasa a la cooperación, lo propio de dos sectores en quienes los ciudadanos confían para sus vidas íntimas y públicas de calidad cívica.

Y de esta cooperación **surge –va surgiendo– una financiación diferente**: subvenciones para situaciones de urgencia en una asociación. Y, en especial, convenios para que los servicios administrativos/asociativos –los servicios públicos, sí– lleguen a toda la ciudadanía con calidad, personalizados y con alto sentido cívico. Cuando apuntamos convenios, apuntamos **coplanificación, coprogramación y cogestión de servicios**.



LA FINANCIACIÓN ASOCIATIVA DESDE EL SECTOR EMPRESARIAL

Las asociaciones que siempre esperan mesías económicos creen, ahora, que el sector empresarial va a solucionar todos los problemas de financiación de las asociaciones. Error garrafal: quieren sustituir el banco administrativo por el banco empresarial. Son, éstas, asociaciones arcaicas que creen que la financiación se la van a regalar, por su cara bonita.

Mi asociación cree que tiene algunas posibilidades de colaboración, para la financiación, con algunas empresas que **van descubriendo que, en los tiempos del paro, los magníficos anuncios en los medios de comunicación ya no convencen al ciudadano**. Algunas, oportunistas, se apuntan a la moda del estar junto a una asociación con prestigio entre los ciudadanos. Otras –crecientes– están potenciando **la dimensión ética de la empresa y desean estar junto a asociaciones** que trabajan, con calidad, entre los ciudadanos. Quieren estar con estas asociaciones –con mi asociación– intercambiando. Este es el tema.

Intercambiando, ¿qué? **Comunicación de su marca organizativa y sus servicios con la confianza que mi asociación tiene entre los ciudadanos**. A estos les dice la empresa: tengan, ustedes también, confianza en nuestra marca. La empresa –hace bien– no da nada gratis. Y sólo quiere colaborar con asociaciones –mi asociación– que tenemos algo que decir y hacer, muy humano, en la ciudad y en el mundo, lo hacemos excelentemente y los ciudadanos nos quieren.

El consejo asociativo debe, aquí, abrir puertas a través de contactos con empresarios. El equipo directivo **ha de concretar cómo y qué supondrá este intercambio para que empresa y asociación estemos satisfechos** de lo que haremos. Y el equipo de financiación ha de prestar, en este intercambio, todo su soporte técnico.

LA FINANCIACIÓN ASOCIATIVA DESDE EL SECTOR ASOCIATIVO

Esta es la cuestión más difícil. Y es nuclear para la financiación de mi asociación y de todas las asociaciones.

¿Por qué es difícil? Porque **las asociaciones no nos sentimos sector: pocas estamos asociadas en federaciones, coordinadoras...** Y éstas, a su vez, en confederaciones que representan al sector. Lo de asociarnos, pensamos en mi asociación, no nos va. Y es urgentísimo que nos vaya.

- Si queremos disponer de **una ley para la financiación del sector** como ya tienen, hoy, partidos políticos, sindicatos, iglesias o fundaciones. Si todavía no la tenemos, el 30% es imputable al legislativo de nuestro país, nada sensible al sector asociativo. Pero el 70%, al sector asociativo: a cada asociación que ha preferido vivir a su aire, disasociada, no formando red para el diálogo de propuestas, la opinión, el influir para que se adopten determinadas decisiones para el buen funcionamiento del sector y, cuando sea necesario, la presión.
- Si queremos –y es escandaloso– **no regirnos por la ley franquista del 64**, pensada para que una asociación no se organice.
- Si queremos **mantener un diálogo distinto**, relacional entre iguales, con la administración y con la empresa.
- Si cada asociación **quiere servicios para su mejora organizativa**, facilitados desde federaciones o confederaciones fuertes, con iniciativa y servicios.
- Si queremos tener **un fuerte impacto comunicativo entre los ciudadanos**: la unión hace la fuerza comunicativa que motiva y despierta a ciudadanos sobre lo que hacemos, con ellos y para ellos, las asociaciones.




LA FINANCIACIÓN DE MI ASOCIACIÓN, MAÑANA A LAS 19h.

Todo estos trazos son los que, hoy, conforman **los mínimos** a través de los cuales las asociaciones excelentes se plantean su financiación. Y casi –casi siempre– lo logran. Plenamente.

Todos estos trazos no sirven absolutamente para nada si discutidos, interiorizados y personalizados en la asociación –en mi asociación– no se transforman, a partir de mañana a las 19h., **en una reorganización de la asociación que haga tangible un plan para su financiación** en, máximo, un par de meses. Y al tercero, esté en marcha. En marcha no unos meses para, después, sobrevivir: para mejorarlo continuamente.

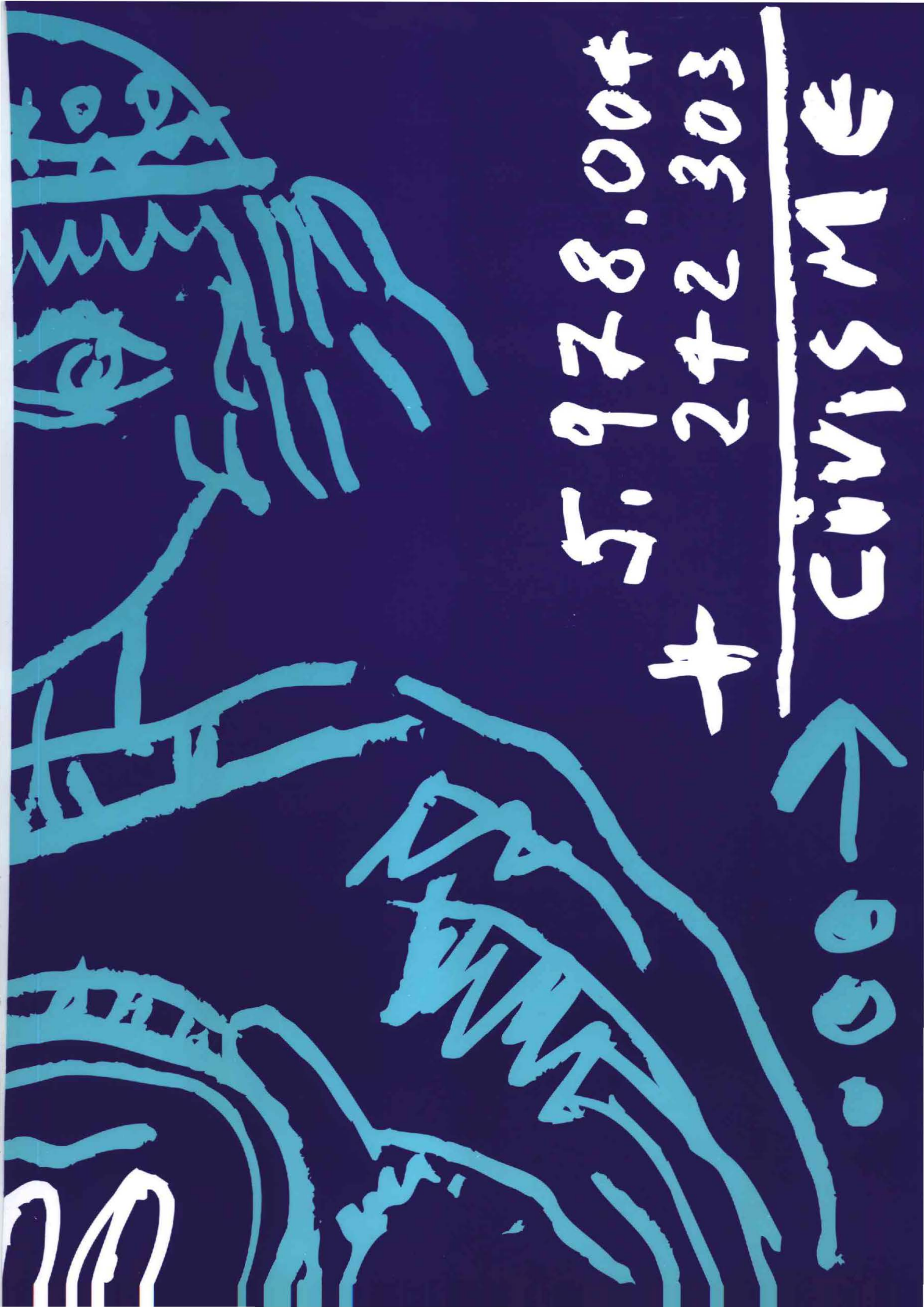
Este es el reto del sector asociativo –de mi asociación– en el horizonte 2000: **vamos a plantearnos la financiación de mi asociación –y la del sector– para hacer aquello que los ciudadanos esperan de mi asociación y del sector**. Algo terriblemente útil: que les acompañemos con ideas y soportes, para que sus vidas sean de calidad, espléndidas, cívicas, felices.



MIS PRIMERAS DECISIONES PARA LA FINANCIACIÓN DE MI ASOCIACIÓN

Leídas, digeridas y personalizadas todas estas cuestiones, creo que **las diez primeras cosas** que debemos hacer en mi asociación para replantearnos y reinventar nuestra organización son estas.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____



$$\begin{array}{r} 5.978.00\text{₺} \\ + 242.303 \\ \hline \end{array}$$

← 000

51515ME